

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکتور

علی دیواندری<sup>۱</sup>، محسن نظری<sup>۲</sup>، سید مصطفی رضوی<sup>۳</sup>، فرشته امین<sup>۴</sup>

**چکیده:** این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی و با روش توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. در این تحقیق، پس از بررسی مبانی نظری و مرور مطالعات پیشین، چارچوب نظری طراحی شد. سپس با استفاده از اطلاعات گردآوری شده و نظرسنجی از خبرگان، پرسشنامه‌ای حاوی ۲۸ سؤال تدوین گردید و میان نمونه آماری که با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی انتخاب شده بودند، توزیع و داده‌های حاصل با بهره‌گیری از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون تی. و تکنیک الکتور تحلیل شد. یافته‌ها نشان دادند که مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد اقیانوس آبی، به ترتیب عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با کارکنان، بسترهای سازمانی، جایگاه سازمان در منحنی عمر، عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور بوده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی تجاری، اقدامات منابع انسانی، اقیانوس آبی، الکتور، همسوسازی.

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
۳. دانشیار مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
۴. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: فرشته امین

E-mail: famin@ut.ac.ir

### مقدمه

فضایی که شرکت‌ها و صنایع کنونی در آن واقع‌اند، محدوده فعالیت تعریف‌شده و پذیرفته‌شده‌ای دارند، رقبا مشخص‌اند و قوانین بازی نیز تعریف شده‌اند. هرچه فضای رقابت متراکم‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد نیز کمتر خواهد بود. از سوی دیگر، مفهوم جدیدی به نام اقیانوس آبی وجود دارد. اقیانوس آبی، استعاره‌ایست از بازاری بکر، دست‌نخورده و گسترده که عمق آن هنوز کشف نشده است. اساس این استراتژی بر نوآوری ارزش استوار است. اقیانوس آبی زمانی ایجاد می‌شود که یک شرکت ارزش‌های همزمانی برای خود و مشتریانش ایجاد می‌کند. نوآوری در محصول یا شیوه عرضه محصولات، موجب خلق ارزش برای بازار می‌شود. شرکت‌ها، به‌ویژه نوع خدماتی آنها، مانند بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی که نیازمند به‌کارگیری ترفندهای خاصی برای جذب مشتری در شرایط کنونی هستند، باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند؛ مسائلی که برای آنها سوددهی بیشتر به‌ارمغان آورد و بقای آنها را پایدار کند و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است (پورتر و کرامر، ۲۰۰۶).

استراتژی اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده‌ها و ساختار مؤسسه‌های مالی به‌طور کامل تعریف و تعیین نشده‌اند و توسط بازیگران این صنعت می‌توانند بازسازی یا نوسازی شوند، اما معما اینجاست که چگونه می‌توان آن را ایجاد کرد. این یک تغییر مسیر ناگهانی است. تغییر از نگاه عرضه به نگاه تقاضای بازار. تغییر از یک فضای رقابتی به یک فضای نوآوری؛ به فضایی از بازار که در آن تقاضاهای نهفته‌ای وجود دارد و باید با نوآوری کشف‌شده و ارزش ایجاد کنند. این، یعنی استفاده همزمان از استراتژی رهبری هزینه و تمایز (کیم، ۲۰۰۵).

در حال حاضر یکی از موضوعات کلیدی و مهم هر سازمان برای دستیابی به این فضا، نحوه مدیریت و هدایت منابع انسانی آن سازمان است و نیروی انسانی که منبع حیاتی سازمان‌ها برای حضور در چنین محیطی به‌شمار می‌رود، اهمیت فراوانی دارد و باید با دید استراتژیک به مسائل مربوط به این عامل توجه شود.

رایت و همکارانش با اشاره به چهار معیار برای مزیت رقابتی پایدار، تلاش کردند تا شرایطی را که منابع انسانی واجد این معیارهاست، ارزیابی کنند (رایت و مک‌ماهان، ۲۰۰۲): اول؛ برای اینکه منابع انسانی منابعی پایدار برای خلق مزیت رقابتی باشند، باید برای شرکت «ارزش‌افزایی» کنند. این شرایط مستلزم وجود تقاضاهای ناهمگون نیروی کار و عرصه ناهمگون نیروی کار است. دوم؛ یک منبع باید برای خلق مزیت رقابتی، «کمیاب» باشد. رایت و همکارانش یادآوری می‌کنند که به‌دلیل توزیع یکسان توانایی‌ها، منابع انسانی‌ای که دارای سطح بالایی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها باشند، نادر و کمیابند. هدف ضمنی تمام برنامه‌ها و سیاست‌های انتخاب کارکنان، اطمینان از این است که سازمان فقط افرادی را که از بیشترین توانایی‌ها برخوردارند، جذب و

استخدام می‌کند. سوم و چهارم؛ برای اینکه منابع انسانی عاملی برای کسب مزیت رقابتی پایدار باشند، باید «تقلیدناپذیر» و «فاقد جانشین» باشند. رایت و همکارانش در بحث خود با استفاده از مفاهیم «شرایط تاریخی منحصربه‌فرد»، «ابهام علی» و «پیچیدگی اجتماعی»، تلاش می‌کنند تا عدم قابلیت و تقلیدپذیری مزیت رقابتی ناشی از منابع انسانی را نشان دهند. شرایط تاریخی منحصربه‌فرد، به رخدادهای تاریخی خاص اشاره می‌کند که اقدامات، سیاست‌ها و فرهنگ یک شرکت را شکل داده‌اند. ابهام علی موقعیتی را تشریح می‌کند که منابع خلق‌کننده مزیت رقابتی یک شرکت، تعریف روشن و ساده‌ای نمی‌پذیرند. پیچیدگی اجتماعی اشاره دارد به اینکه در بسیاری از شرایط و موقعیت‌ها، مزیت رقابتی ناشی از روابط اجتماعی منحصربه‌فردی است که نمی‌توان از آن تقلید کرد.

نیروی انسانی مناسب یک دارایی استراتژیک شمرده می‌شود و چنانچه اقدامات مرتبط با مدیریت این دارایی ارزشمند با استراتژی سازمانی هماهنگ شود، پایداری این مزیت رقابتی را تضمین کرده و سبب هم‌افزایی و ورود به فضای اقیانوس آبی می‌شود. سازمان‌هایی که به‌گونه‌ای اثربخش، فرایندهای انتخاب، گزینش، پاداش و جبران خدمت را مدیریت می‌کنند، به مزیتی دست می‌یابند که کپی‌برداری آسان آن توسط رقبا امکان‌پذیر نیست و این مزیت رقابتی زمانی حداکثر می‌شود که اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان، هماهنگ و همراستا با استراتژی رقابتی آن باشد و برای تحقق همسوسازی استراتژیک با رویکرد اقیانوس آبی در سازمان، به زیرساخت‌هایی نیاز است. احساس نیاز سازمان در به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک، زمینه‌سازی برای حضور مدیر منابع انسانی در سطح گروه مدیریت ارشد و دسترسی مستقیم به مدیریت ارشد از طریق سازوکارهای گزارش‌گیری رسمی و شبکه‌های غیر رسمی و نیز، آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی از نقش‌های نوین خویش در حوزه مدیریت منابع انسانی است که از زیرساخت‌های کلیدی همسویی استراتژیک مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌روند. همچنین مؤلفه‌هایی وجود دارند که به‌طور مستقیم چگونگی همسویی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را با مؤلفه‌های بالادستی، یعنی استراتژی‌های کسب‌وکار، استراتژی‌های شرکتی، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی است. اهداف این مطالعه به شرح زیر هستند:

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی؛

۲. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترو. سؤال‌های پژوهش نیز در دو بخش زیر مطرح شده‌اند:
۱. عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان کدامند؟
۲. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترو، چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### مروری بر مفاهیم همسوسازی

همسوسازی عبارت است از ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختار بخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختار بخشی دیگری از آن. هرچه این هماهنگی بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد (شیه و چاین، ۲۰۰۵).

ون دیون و درازین (۱۹۸۵) سه رویکرد کلی را در تعریف همسویی شناسایی کردند که عبارتند از: رویکرد انتخابی، رویکرد تعاملی، و رویکرد سیستمی (ابویی، ۱۳۸۵).

رویکرد انتخابی مبتنی بر این فرض است که طراحی یک سازمان باید متناسب با ویژگی‌های زمینه سازمانی صورت بگیرد. در این رویکرد تناسب یا همسویی یک اصل بدیهی تردیدناپذیر فرض می‌شود، به این معنا که پژوهشگران فرض می‌کنند که سازمان‌های اثربخش، متغیرهای طراحی سازمانی خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کنند که متناسب با عوامل زمینه‌ای باشد. در رویکرد تعاملی همسویی عبارتست از اثر تعامل میان زمینه و ساختار بر عملکرد در معنی تعاملی همدیفی. فرد به دنبال بهبود تولید محصول است و اعتقاد دارد که پاسخ بهینه، در هماهنگی میان سه عامل نور خورشید، باران و مواد غذایی خاک است. در نتیجه تقلیل الگوی تعامل در رابطه «زمینه - ساختار» به تعداد محدودی از حالات ممکن مد نظر پژوهشگر، دیدگاه کلی از همناختی و همسویی سیستم از بین می‌رود. معمولاً نمی‌توان یک کل را به ترکیبی خطی از عناصر و اجزایش تقلیل داد. در پاسخ به چنین مشکلی رویکرد سومی شکل گرفته است که ون دیون و درازین آن را رویکرد سیستمی می‌نامند. طرفداران این نگرش معتقدند که فهم ما از طراحی سازمان فقط در صورتی می‌تواند پیشرفت کند که بتوانیم به‌طور همزمان حالت‌های اقتضایی، بدیل‌های ساختاری و معیارهای متعددی را که در سازمان به‌طور ذاتی وجود دارند، شناسایی کنیم (ابویی، ۱۳۸۵).

### همسویی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تمرکز اصلی پژوهشگران در رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر الگوی فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی بوده است که هم‌ردیف و هماهنگ با سایر متغیرهای سازمان، به آن توانایی می‌دهد تا به اهدافش دست یابد. این تمرکز بر دو شکل هم‌ردیفی تأکید دارد. اول؛ هم‌ردیفی عمودی که به مفهوم انطباق منحصربه‌فرد اقدامات مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک است. دوم؛ همسویی افقی که بر یکپارچگی و هماهنگی میان تمام اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. همسویی عمودی سیاستی برای هدایت اقدامات مدیریت منابع انسانی در جهت، اهداف و سیاست‌های راهبردی سازمان است؛ درحالی‌که دستیابی به هم‌ردیفی افقی، ابزاری برای تخصیص اثربخش این منابع به‌شمار می‌رود. علاوه‌براین، پژوهشگران مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پژوهش‌های خود به این عقیده رسیده‌اند که استراتژی باید با سه متغیر مفهومی عام همسویی داشته باشد (رایت و اسنل، ۲۰۰۸).

#### • همسویی استراتژی سازمان - اقدامات منابع انسانی

از جمله مدل‌هایی که بر اساس این نوع هم‌ردیفی در مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مدل‌های شولر و جکسون، و مایلز و اسنو است. شولر و جکسون درباره فهرست انتخابی از اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی که در اختیار سازمان‌هاست، بحث می‌کنند. استراتژی‌های مختلف شرکت‌ها به «رفتارهای نقش» متفاوت از کارکنان خویش نیازمندند. بنابراین، شرکت‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر اساس توانایی‌شان در شکل‌دهی به رفتارهای ضروری، برای اجرای استراتژی مد نظر خود، انتخاب می‌کنند. به‌طور مشابه، نوع‌شناسی مایلز و اسنو نیز به تفاوت‌هایی می‌پردازد که میان اقدامات مدیریت منابع انسانی در میان استراتژی‌های تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر وجود دارد. رایت و اسنل معتقدند هم‌نوع استراتژی شرکت و هم‌استراتژی هدایتی آن، بر انتخاب مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد داشت. علاوه‌بر آن، مطالعات تجربی متعددی نیز انجام گرفته که هم‌ردیفی استراتژی و اقدامات مدیریت منابع انسانی را جست‌وجو می‌کردند. برای مثال، جکسون و همکارانش، و رایت و همکارانش، همگی هم‌ردیفی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی را آزمون کرده‌اند (رایت و اسنل، ۲۰۰۸).

#### همسویی استراتژی - ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان

پژوهشگران چندی به مطالعه هم‌ردیفی میان استراتژی شرکت با مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان سازمان پرداخته‌اند. برای مثال تجویزهای بسیاری در مورد شباهت ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران ارشد اجرایی و مدیران عمومی ارائه شده است. این نوع هم‌ردیفی بر این

فرض اساسی مبتنی است که برای عملکرد اثربخش، استراتژی‌های مختلف نیازمند کارکنانی با ویژگی‌های متفاوت هستند. علاوه بر آن، در بسیاری از کارهای تجربی، پژوهشگران هم‌ردیفی استراتژی رقابتی سازمان را با مهارت‌های خاص کارکنان آزموده‌اند. برای مثال، بانتل و جکسون (۱۹۸۹) و هیل (۲۰۰۷) هماهنگی و تناسب میان ویژگی‌های مدیریتی انواع گوناگون استراتژی‌ها را روشن کرده‌اند. همچنین لنگینک هال (۲۰۰۹) و رایت و همکارانش (۱۹۹۸) نشان داده‌اند عملکرد سازمان تحت تأثیر مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان تازه‌واردی قرار می‌گیرد که در سطح اول سلسله‌مراتب به سازمان وارد می‌شوند.

### همسویی استراتژی - رفتار کارکنان

پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انطباق میان استراتژی شرکت و انواع رفتارهایی که از کارکنان به نمایش گذارده می‌شود را بررسی کرده‌اند. برای مثال، فرض اساسی شولر و جکسون مبتنی بر دیدگاه رفتاری این است که «استراتژی‌های متفاوت، نقش‌های رفتاری متفاوتی را طلب می‌کنند». محققان حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مفهوم هم‌ردیفی در این حوزه بسیار تکیه کرده‌اند و این ارتباطات هم‌ردیف، شامل سطح عمومی متغیرهای مدیریت منابع انسانی، یعنی اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های کارکنان و رفتارهای کارکنان بوده است. رایت و اسنل با مرور پژوهش‌ها و آثار ارائه‌شده در این حوزه، مدل مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مبتنی بر هم‌ردیفی متغیرها و فرایندها، ارائه کردند. در مدل مفهومی رایت و اسنل در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هم‌ردیفی ابزاری است که شرکت به‌وسیله آن، هماهنگی و همسویی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های کارکنان و رفتارهای کارکنان را با نیازهای رقابتی کسب‌وکار خود جست‌وجو می‌کند. بنابر نظر رایت و اسنل، این مدل از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بیشتر مبتنی بر کارهای شولر و جکسون (۱۹۸۷)، رایت و همکاران (۱۹۹۸) و گراتون و تراس (۲۰۰۳) است. در این بین اگرچه اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی به‌صورت اقدامات واقعی، عملیاتی می‌شوند، تشابه کامل و دقیق اقدامات مطلوب و اقدامات واقعی، هیچ‌گاه تضمین‌شده نیست (تراس، ۲۰۰۳). اقدامات واقعی منابع انسانی، بر مهارت‌ها و رفتارهای واقعی منابع انسانی تأثیر خواهند داشت و درنهایت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد (رایت و مک‌ماهان، ۲۰۰۲). درنهایت عملکرد سازمان به فرایند تدوین استراتژی بازخورد داده می‌شود و استراتژی‌های آتی را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

### تناسب استراتژی‌های سازمان و اقدامات منابع انسانی

در هنگام تصمیم‌گیری برای انتخاب نوع اقدامات منابع انسانی هم‌ردیف با استراتژی‌های رقابتی، سازمان‌ها می‌توانند این اقدامات را از فهرستی انتخاب کنند که شامل شش اقدام اصلی مدیریت

منابع انسانی است. هریک از این شش اقدام بر جنبه‌های متفاوتی از مدیریت منابع انسانی تمرکز می‌کند. این جنبه‌ها عبارتند از برنامه‌ریزی، تأمین نیرو، ارزیابی، پرداخت و آموزش و توسعه.

### الگوهای استراتژی - مدیریت منابع انسانی

بر اساس مباحث بیان‌شده از استراتژی‌های رقابتی و رفتارهای مورد نیاز نقش برای هریک از آنها و خلاصه‌ای از نوع‌شناسی اقدامات مدیریت منابع انسانی، اقدامات زیر در حوزه مدیریت منابع انسانی، متناسب با انواع استراتژی‌های تجاری است:

#### استراتژی نوآوری

شرکت‌هایی که استراتژی نوآوری را به کار گرفته‌اند، به احتمال زیاد در سیستم مدیریت منابع انسانی آنها چنین ویژگی‌هایی دیده می‌شود: ۱. مشاغلی که به تعامل و همکاری گسترده و نزدیک میان افراد و گروه‌ها نیازمندند؛ ۲. ارزیابی‌های عملکرد که با رویکردی بلندمدت و بیشتر مبتنی بر عملکرد گروهی صورت می‌گیرند؛ ۳. مشاغلی که برای کارکنان امکان توسعه مهارت‌هایی را فراهم می‌آورند که در سایر پست‌های سازمان نیز به کار می‌روند؛ ۴. سیستم‌های جبران خدمات که بیشتر مبتنی بر عدالت و تعادل درونی است تا اینکه بر عدالت بیرونی یا مبتنی بر نرخ‌های بازار باشد؛ ۵. نرخ‌های پرداخت که بیشتر پایین هستند، این امکان را برای کارکنان فراهم می‌آورند تا سهامدار سازمان شوند و دارای آزادی بیشتری در انتخاب آمیخته‌ای از سیستم‌های جبران خدمات (شامل حقوق، پاداش، سهام و...) در بسته پرداختی خود باشند؛ ۶. مسیرهای شغلی گسترده‌تری برای توسعه و تقویت بسیاری از مهارت‌ها در کارکنان وجود دارد. این اقدامات، رفتارهای همکارانه مبتنی بر تشریک مساعی و مشارکت فعال کارکنان را تسهیل کرده و موجب هدایت سازمان در جهت تبادل بلندمدت و مناسب ایده‌ها در بین کارکنان و ریسک‌پذیری و نوآوری بیشتر می‌شود و آنها را با عنوان استراتژی «تسهیل‌سازی» در مدیریت منابع انسانی طبقه‌بندی می‌کند (گرر، ۲۰۰۲).

#### استراتژی ارتقای کیفیت

در تلاش برای کسب مزیت رقابتی از طریق یک استراتژی ارتقای کیفیت، اقدامات مهم و اساسی مدیریت منابع انسانی عبارتند از: ۱. شرح شغل‌های نسبتاً ثابت و دقیق و واضح؛ ۲. سطح بالایی از مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با شرایط کار و خود شغل؛ ۳. ترکیب آمیخته‌ای از معیارهای گروهی و فردی در ارزیابی عملکرد که بیشتر رویکردی کوتاه‌مدت و مبتنی بر نتایج

داشته باشد؛ ۴. رفتارهای نسبتاً مساوی و برابر در مقابل کارکنان و سطح مناسبی از امنیت شغلی برای کارکنان؛ ۵. آموزش و توسعه مستمر و گسترده کارکنان. این اقدامات ارتقای کیفیت را در سازمان از طریق فراهم آوردن کارکنانی بسیار قابل اعتماد تسهیل می‌کند، کارکنانی که می‌توانند اهداف سازمان را بشناسند و هنگام ضرورت برای پذیرش وظایف جدید شغلی و تغییرات تکنولوژیکی، انعطاف و انطباق مناسبی داشته باشند. ما این اقدامات را با عنوان استراتژی «تجمیع» در مدیریت منابع انسانی طبقه‌بندی می‌کنیم.

### استراتژی کاهش هزینه

در تلاش برای کسب مزیت رقابتی از طریق یک استراتژی کاهش هزینه، انتخاب‌های مهم و اساسی اقدامات مدیریت منابع انسانی عبارتند از: ۱. شرح شغل‌های ثابت و مشخص که موجب کاهش ابهام و افزایش قابلیت پیشگویی می‌شوند؛ ۲. طراحی دقیق مشاغل و تعیین دقیق، مشخص و محدود مسیر شغلی که مشوق تخصص‌گرایی، تخصصی‌شدن و کارایی در سازمان باشد؛ ۳. ارزیابی‌های عملکرد کوتاه‌مدت و مبتنی بر نتایج؛ ۴. پایش دقیق سطح پرداخت بازار برای استفاده در طراحی سیستم جبران خدمات؛ ۵. سطح محدودی از آموزش و توسعه کارکنان. این اقدامات ابزاری را در اختیار مدیر قرار می‌دهد تا بتواند به خوبی بر رفتارها و فعالیت‌های کارکنان نظارت و کنترل داشته باشد و موجب افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های شرکت شود. این اقدامات را استراتژی «بهره‌گیری» در مدیریت منابع انسانی می‌نامیم. مطابق این نوع‌شناسی از استراتژی‌های رقابتی سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی، شرکت‌هایی که استراتژی کاهش هزینه را به کار می‌گیرند، باید بسیار دقیق به کنترل و کاهش هزینه‌ها بپردازند و از این طریق به مقیاس‌های اقتصادی بالاتری دست یابند. الزام دستیابی به این استراتژی به کارگیری استراتژی «بهره‌گیری» در مدیریت منابع انسانی است. در این راهبرد، کارمندیابی از بازار کار خارجی انجام می‌گیرد و کارکنان بر اساس مهارت و توانایی فعلی انتخاب می‌شوند. محتوای شغلی چنین کارکنانی تعریف شده، روشن و واضح است. توسعه مسیر شغلی، مبتنی بر تخصص‌گرایی است. آموزش کارکنان محدود، مبتنی بر مهارت‌های کاری و مرتبط با شغل و کوتاه‌مدت است. در ارزیابی عملکرد، بر ارزیابی کوتاه‌مدت و ارزیابی فردی تأکید می‌شود. پرداخت، مبتنی بر عدالت خارجی است و پاداش‌های مالی به ندرت پرداخت می‌شود و از آنجاکه کارمندیابی و انتخاب کارکنان، بر توانایی‌های فنی و نیازها و الزامات سازمان متمرکز است، امنیت شغلی پایینی وجود دارد.

شرکت‌هایی که استراتژی «نوآوری در محصول» را به کار می‌گیرند، باید برای تطابق با تغییرات سریع بازار و پیشرفت‌های فناوری آمادگی لازم را داشته باشند. کارکنان این سازمان‌ها



باید خلاق و نوآور بوده و توانایی تحمل ابهام و کار تیمی را داشته باشند. برای فراهم‌آوردن کارکنانی با این کیفیت، جکسون و شولر استراتژی «تسهیل‌سازی» را برای مدیریت منابع انسانی معرفی می‌کنند. در این استراتژی شرح شغل‌ها گسترده است. تعاملات و ارتباطات مناسب، به‌شدت تشویق می‌شود. انتخاب‌های مسیر شغلی گسترده و زیاد است و بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی تأکید می‌شود. آموزش گسترده و چندبعدی مد نظر قرار می‌گیرد. سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، تشویق‌کننده ارتباطات و کار تیمی هستند. ارزیابی عملکرد، رویکردی بلندمدت دارد و در آن بر مدیریت عملکرد تأکید می‌شود. معیارهای پرداخت بر اساس عدالت داخلی است و امنیت شغلی مناسبی نیز برای کارکنان فراهم می‌آید و سرانجام شرکت‌هایی که استراتژی «بهبود کیفیت» را به کار می‌گیرند، باید تغییرات مداوم را در فرایند تولید به‌منظور ارتقای مستمر کیفیت محصولات ایجاد کنند. این نوع استراتژی به انعطاف مناسب در روش‌های کاری و نیز، خلاقیت و مشارکت کارکنان نیازمند است. کارکنان باید به سطوح مناسبی از بلوغ دست یابند و رفتارهای پیش‌بینی‌پذیری از خود نشان دهند تا تعامل و همکاری نزدیک میان افراد سازمان امکان‌پذیر شود، تعهد قوی نسبت به اهداف سازمان به‌وجود آید و تمرکز مناسب بر کیفیت محصولات فراهم آید. جکسون و شولر معتقدند استراتژی‌های ارتقای کیفیت باید همراه با استراتژی «تجمیع» در مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شوند (گر، ۲۰۰۳).

### رویکرد اقیانوس آبی

رویکرد اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده‌ها و ساختار صنعت به‌طور کامل تعریف و تعیین نشده‌اند و توسط بازیگران صنعت می‌توانند بازسازی یا نوسازی شوند. فرض کنیم محدودیت‌های بازار و ساختار فقط در ذهن مدیران است، آنگاه افراد دیگراندیش و عمل‌گرا، سعی می‌کنند که این مرزها را رهاکنند و فکر خود را آزاد بگذارند. از نگاه این افراد، تقاضای بزرگی خارج از این بازار فعلی، در جایی دیگر وجود دارد که باید به آن دست یابند. معما اینجاست که چگونه می‌توان آن را ایجاد کرد. این یک تغییر مسیر ناگهانی است. تغییر از نگاه عرضه به نگاه تقاضای بازار. تغییر از یک فضای رقابتی به یک فضای نوآوری؛ به فضایی از بازار که در آن تقاضاهای نهفته‌ای وجود دارند که با نوآوری باید کشف شوند و ارزش ایجاد کنند. این، یعنی استفاده همزمان از استراتژی رهبری هزینه و تمایز. این یعنی شکستن قواعد بازی و ساختارهای کهنه و بازنویسی مجدد قواعد جدید و ایجاد ساختارهای نو. خلق ارزش در بازی جدید از راه گسترش بخش تقاضای اقتصاد به‌دست می‌آید. در این بازی مفهوم برنده - بازنده مطرح نیست و بازی از حالت بازی مجموع صفر خارج می‌شود و کارآفرینان عصر جدید می‌توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده‌نگر را خلق کنند. نوآوری ارزش‌زیربنای استراتژی

اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می‌نامند که شرکت‌ها به‌جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر بی‌توجهی به رقابت متمرکز می‌شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و پس از آن، گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می‌دهند. نوآوری ارزش، به‌طور یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید دارد. ارزش بدون نوآوری، به مفهوم تمرکز بر خلق ارزش در مقیاس بزرگ است؛ چیزی که ارزش را بهبود می‌بخشد، اما برای بقای شرکت در فضای بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش، سبب تکنولوژی‌گرایی، پیشگامی در بازار یا آینده‌نگری می‌شود که اغلب فراتر از انتظارات خریداران است. در این حالت، باید بین نوآوری ارزش که متضاد با نوآوری تکنولوژی و پیشگامی در بازار است، تفاوت قائل شویم. نوآوری ارزش، فقط هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند (کیم، ۲۰۰۵).

### پیشینه تجربی پژوهش

بیر (۱۹۹۷) همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی را با استراتژی کسب‌وکار، در قالب معرفی عوامل مؤثر بر همسوسازی تبیین کرده است. یکی از عوامل مؤثر بر همسوسازی موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی، آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی است. بیر معتقد است کارکنانی که وظیفه منابع انسانی را ایفا می‌کنند، باید تفاوت میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی کارکنان را به‌روشنی درک کنند و خود را با ویژگی‌های جدید، از جمله ایفای نقش شریک تجاری تطبیق دهند.

سیسان (۱۹۹۰) در مطالعات خود چهار ویژگی را برای همسوسازی مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی کسب‌وکار ذکر می‌کند: ۱. تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی از متخصصان منابع انسانی به مدیران صفی؛ ۲. فردگرایی در مدیریت روابط کارکنان؛ ۳. تأکید بر حفظ تعهد کارکنان و ۴. تأکید بر نوآوری کارکنان.

هوسلید (۱۹۹۵) با بهره‌گیری از رویکرد هم‌ردیفی عمودی و یکپارچگی استراتژیک، در مطالعات خویش نشان داده است که سازمان‌هایی که اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش را با استراتژی رقابتی خویش هم‌ردیف و مرتبط می‌کنند، عملکرد مالی بالاتری را نشان می‌دهند. با استفاده از همین رویکرد، رایت و همکارانش (۱۹۹۸) پژوهشی را در ۹۷ شرکت تولیدی انجام دادند. ایشان توانستند نشان دهند هم‌ردیفی، موجب بهبود عملکرد این شرکت‌ها در اجرای استراتژی رقابتی شده است. یافته‌های ایشان در پیوند میان «اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا» و استراتژی رقابتی «ارتقای کیفیت» بسیار معنادار بوده است.

مک‌دوفی (۱۹۹۵) در پژوهشی بین‌المللی که در کارخانه‌های تولیدکننده خودرو انجام داده است، فرضیه‌های رویکرد هم‌مدیفی عمودی و استراتژیک را آزموده است. یافته‌های پژوهش به وضوح فرضیه‌های وی را رد کردند. شواهد حاکی از آن بودند که به‌کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی که برای تولید انبوه مناسب تشخیص داده شده‌اند (همسویی)، نمی‌تواند عملکرد رقابت‌پذیری با تولید منعطف ارائه کند.

شولر و جکسون (۲۰۰۱) با به‌کارگیری مدل دیدگاه رفتاری (برگرفته از تئوری اقتضایی)، اقدامات مدیریت منابع انسانی مناسب و هم‌مدیف با هر یک از انواع استراتژی‌های رقابتی را پیشنهاد می‌دهند. آنها با تمرکز بر استراتژی‌های نوآوری، ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها، رفتارهای لازم نقش را برای هر یک از این استراتژی‌ها بیان کرده و اقدامات منابع انسانی مناسب و هم‌مدیف برای هر یک از آنها را معرفی می‌کنند. فرض اساسی نوع‌شناسی شولر و جکسون آن است که اقدامات منابع انسانی مناسب و هم‌مدیف، رفتارهایی را در کارکنان به‌وجود می‌آورند که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف استراتژیکش یاری می‌رسانند.

به‌طور کلی اندیشمندانی که در خارج از کشور از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۱ که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همسوسازی استراتژی‌ها با اقدامات و رفتارهای کارکنان نظریه‌ای مطرح کرده‌اند، عبارتند از:

بامبرگر و مشولم (۲۰۱۰)، ایتزهاک و مشولم (۲۰۱۰)؛ مارک ال. لنگنیک هال و دیگران (۲۰۰۹)؛ فریسودن هر توگ و دیگران (۲۰۰۹)؛ آرتور و بویلز (۲۰۰۷)؛ رکنوزامن (۲۰۰۶)؛ استاورو و دیگران (۲۰۰۶)؛ دیویس (۲۰۰۶)؛ گبرجیورجیس و کارستن (۲۰۰۶)؛ کنستانتین و دیگران (۲۰۰۶)؛ وربال و دمایر (۲۰۰۵)؛ چو (۲۰۰۵)؛ آلیو دیگران (۲۰۰۵)؛ خندکار و شارما (۲۰۰۵)؛ چانگ و هوانگ (۲۰۰۵)؛ چادویک (۲۰۰۵)؛ پارکارین (۲۰۰۴)؛ کرمی و دیگران (۲۰۰۴)؛ پانایوتویوو و پاپالکساندریس (۲۰۰۴)؛ کاکار و دیگران (۲۰۰۳)؛ تراس (۲۰۰۳)؛ بنینگون و هایبر (۲۰۰۳)؛ شی هان (۲۰۰۳)؛ ختری و بودوار (۲۰۰۲)؛ چو و شارما (۲۰۰۲)؛ مک‌وان و دیگران (۱۹۹۹)؛ آرتیس و دیگران (۱۹۹۹)؛ هریس و دیگران (۱۹۹۹)؛ باربر و دیگران (۱۹۹۹)؛ کیرن و دیگران (۱۹۹۹)؛ بکر و هوسیلد (۱۹۹۹)؛ هریس و اوگبونا (۱۹۹۹)؛ کی (۱۹۹۹)؛ هوانگ (۱۹۹۹)؛ بنت و دیگران (۱۹۹۸)؛ بارنی و رایت (۱۹۹۸)؛ رایت و دیگران (۱۹۹۸) و کموچه (۱۹۹۱).

همچنین در داخل کشور افرادی همچون طبرسا، حاج کریمی و گنجی (۱۳۸۶)، ابویی (۱۳۸۵)، فراچی (۱۳۸۵)، وردی‌نژاد (۱۳۸۸) درارتباط با همسویی استراتژی‌ها با اقدامات و رفتارهای منابع انسانی، تحقیقاتی را انجام داده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر را می‌توان از نظر دسته‌بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع مطالعات توصیفی - پیمایشی دانست و با توجه به هدف پژوهش، آن را از دسته پژوهش‌های کاربردی شمرد. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است و به منظور استخراج شاخص‌های کلی مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی، علاوه بر استفاده از مبانی نظری پژوهش، مصاحبه‌ای باز با تعدادی از خبرگان و استادان دانشگاهی انجام گرفت. نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها تلخیص شدند و پس از بررسی روایی آنها با استفاده از اطلاعات گردآوری شده، پرسشنامه‌ای حاوی ۲۸ سؤال تدوین شد و در اختیار اعضای نمونه آماری پژوهش قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش متشکل از افرادی است که در حوزه‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی صاحب نظر هستند و به دلیل تعداد اندک این افراد، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای انتخاب نمونه آماری پژوهش استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه پس از بررسی مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، ۲۸ گویه به‌منزله عوامل مؤثر بر همسوسازی شناسایی شدند. در مرحله تحلیل داده‌ها، پس از بررسی این شاخص‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی، در نهایت شش عامل به‌منزله مهم‌ترین عوامل مؤثر استخراج شدند. در مجموع عامل‌های استخراجی بعد از چرخش واریماکس، ۷۹/۲۸۶ درصد از واریانس کل پرسشنامه پژوهش را تبیین می‌کنند. ترکیب قرارگیری سؤال‌های پرسشنامه روی شش عامل استخراجی در تحلیل عاملی، به‌صورت زیر بوده است:

عامل اول: پس از در نظر گرفتن هفت سؤال برای این عامل، «عوامل محیطی دور» نامگذاری شد.

عامل دوم: پس از در نظر گرفتن چهار سؤال برای این عامل، «عوامل محیطی نزدیک» نامگذاری شد.

عامل سوم: پس از اختصاص شش سؤال برای این عامل، «بسترهای سازمانی» نامیده شد.  
عامل چهارم: پس از اختصاص پنج سؤال برای این عامل، نام «کارکنان» برای آن در نظر گرفته شد.

عامل پنجم: پس از در نظر گرفتن چهار سؤال، این عامل «مدیران» نام گرفت.

عامل ششم: برای این عامل یک سؤال در نظر گرفته شد و «موقعیت سازمان در منحنی عمر» نامگذاری شد.

در این پژوهش با استفاده از آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای، سطح عوامل مؤثر آزمون شد. بر اساس نظرات افراد نمونه آماری برای عوامل محیطی دور  $M = 3/40$  و  $P = 0/01$  و  $t = 2/015$  به دست آمد. برای عوامل محیطی نزدیک  $M = 3/21$  و  $P = 0/000$  و  $t = 2/84$  بود. برای بسترهای سازمانی  $M = 4$  و  $P = 0/01$  و  $t = 2/36$  محاسبه شد. برای عامل کارکنان  $M = 4/07$  و  $P = 0/01$  و  $t = 2/03$  به دست آمد. برای عامل مدیران  $M = 4/22$  و  $P = 0/000$  و  $t = 1/23$  بود و سرانجام برای عامل سازمان در منحنی عمر  $M = 3/51$  و  $P = 0/04$  و  $t = 2/36$  ارزیابی شد. میانگین به دست آمده در همه موارد، به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده است. همچنین در پژوهش حاضر برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی، ضمن استفاده از تکنیک الکتور، از نظرات خبرگان بهره‌جویی شد که در ادامه، به شرح مراحل انجام گرفته پرداخته می‌شود.

#### مرحله اول: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری

برای تشکیل ماتریس باید با توجه به معیارها، برای هر گزینه یا برنامه، ارزشی اختصاص داده شود. به همین منظور، جلسه‌های متعددی با حضور خبرگان و استادان نمونه آماری پژوهش برگزار شد و از طریق مصاحبه باز و به صورت مقیاس کلامی، از پرسشنامه و طیف نه‌تایی استفاده شد. پرسشنامه‌ها در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و استادان قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مقادیر امتیاز عوامل مؤثر بر همسوسازی با توجه به معیارهای اقیانوس آبی

عوامل محیطی نزدیک P۱	عوامل محیطی دور P۵	بسترهای سازمانی P۴	کارکنان P۳	مدیران P۲	جایگاه سازمان در منحنی عمر P۱	معیار - عوامل مؤثر
۵/۷	۸/۲	۶/۴	۲/۵	۳/۵	۶/۵	A۱: معیار اول - کمیابی
۵/۸	۷/۹	۴/۹	۷/۲	۴/۸	۷/۸	A۲: معیار دوم - ارزش‌افزایی
۶/۳	۴/۸	۵/۸	۴/۱	۲/۵	۵/۹	A۳: معیار سوم - تقلیدناپذیری
۷/۸	۷/۴	۷/۴	۶/۶	۶	۵	A۴: معیار چهارم - فقدان جانشین

با توجه به جدول ۱ ماتریس تصمیم‌گیری شکل می‌یابد (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس تصمیم‌گیری معیارهای اقیانوس آبی

وزن هر معیار	A۴	A۳	A۲	A۱	معیار
۰/۰۳۲	۰/۰۲۲	۰/۰۶۱	۰/۰۱۵	۰/۰۳۲	A۱
۰/۱۰۸	۰/۰۸۹	۰/۰۸۵	۰/۰۹۰	۰/۱۹۴	A۲
۰/۳۹۳	۰/۳۵۶	۰/۴۲۷	۰/۴۴۸	۰/۲۲۶	A۳
۰/۱۹۱	۰/۱۷۸	۰/۲۱۳	۰/۱۷۹	۰/۲۵۸	A۴
۰/۲۷۶	۰/۳۵۶	۰/۲۱۳	۰/۲۶۹	۰/۲۹۰	A۵

### مرحله دوم: تعیین وزن معیارها

برای تعیین وزن معیارها از روش ماتریس مقایسات زوجی استفاده شد، سپس با نرمالایز کردن ماتریس، وزن هر یک به دست آمد (جدول ۳).

جدول ۳. وزن هر یک از معیارهای اقیانوس آبی

معیار - عامل	A۱	A۲	A۳	A۴
P۱	۶/۵	۷/۸	۵/۹	۵
P۲	۳/۵	۴/۸	۲/۵	۶
P۳	۲/۵	۷/۲	۴/۱	۶/۶
P۴	۶/۴	۴/۹	۵/۸	۷/۴
P۵	۸/۲	۷/۹	۴/۸	۷/۴
P۶	۵/۷	۵/۸	۶/۳	۷/۸

### مرحله سوم: تعیین جدول آستانه‌ها

در این مرحله با برگزاری یک جلسه کارشناسی بین مدیران، اعداد آستانه انتخاب، تعیین شدند که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. جدول مقادیر آستانه معیارهای انتخاب

معیار - آستانه	A۱	A۲	A۳	A۴
بی تفاوتی (q)	۱	۱	۱	۱
ترجیح (p)	۴	۴	۴	۴
رد کردن (v)	۶	۶	۶	۶

مرحله چهارم: تعیین ماتریس هماهنگی

ماتریس هماهنگی با استفاده از رابطه ۱ و نرم‌افزار الکترونیک به دست آمد (جدول ۵) که در زیر نشان داده شده است.

$$J^S = \{j \in J: g_j(a) + q_j(g_j(a)) \geq g_j(b)\} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$J^Q = \{j \in J: g_j(a) + q_j(g_j(a)) < g_j(a) \leq g_j(b) + p_j(g_j(b))\}$$

$$c(cSb) = \sum_{j \in J^S} w_j + \sum_{j \in J^Q} \varphi_j w_j \geq s$$

$$\varphi_j = \frac{g_j(a) + p_j(g_j(a)) - g_j(b)}{p_j(g_j(a)) - q_j(g_j(a))}$$

جدول ۵. ماتریس هماهنگی معیارهای اقیانوس آبی

P۱	P۲	P۳	P۴	P۵	P۶	
۰/۴۴	۱	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۸۶	۰/۶۱	P۱
۱	۱	۱	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۳	P۲
۰/۷۶	۰/۶۱	۱	۱	۰/۹۹	۰/۹۹	P۳
۰/۷۲	۰/۶۱	۱	۱	۱	۱	P۴
۰/۶۱	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۵۵	۱	۰/۴۸	P۵
۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۱	۱	P۶

مرحله پنجم: تعیین Discordance و ماتریس Credibility

محاسبه با فرمول Discordance

$$d_j(aSb) = \begin{cases} 1 & \text{if } g_j(b) > g_j(a) + v_j(g_j(a)) \\ 0 & \text{if } g_j(b) \leq g_j(a) + p_j(g_j(a)) \\ \frac{g_j(b) - g_j(a) - p_j(g_j(a))}{v_j(g_j(a)) - p_j(g_j(a))}, & \text{otherwise} \end{cases} \quad \text{رابطه (۲)}$$

فرمول Credibility

$$\rho(aSb) = c(aSb) \prod_{\{j \in J: d_j(aSb) > c(aSb)\}} \frac{1 - d_j(aSb)}{1 - c(aSb)} \quad \text{رابطه ۳}$$

مرحله ششم: تعیین ماتریس رتبه بندی و انتخاب نهایی بهترین رویکرد همان طور که از نتایج بدست می آید مهمترین شاخص های تاثیر گذار بر همسوسازی استراتژی های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد اقیانوس آبی به ترتیب عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با کارکنان، بسترهای سازمانی، جایگاه سازمان در منحنی عمر، عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور بوده اند.

جدول ۶. ماتریس اعتبار

P۶	P۵	P۴	P۳	P۲	P۱	
۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۷۶	۰	۱	P۱
۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۷	۱	۱	۱	P۲
۰/۹۹	۱	۱	۱	۰	۰/۷۶	P۳
۱	۱	۱	۱	۰	۰/۷۲	P۴
۰	۱	۰	۰	۰	۰	P۵
۱	۱	۰	۰	۰	۰	P۶

جدول ۷. اولویت بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی

رتبه	گزینه	عوامل مؤثر بر همسوسازی
۱	P۲	مدیران
۲	P۳	کارکنان
۳	P۴	بسترهای سازمانی
۴	P۱	جایگاه سازمان در منحنی عمر
۵	P۶	عوامل محیطی نزدیک
۶	P۵	عوامل محیطی دور

### نتیجه گیری و پیشنهادها

استراتژی سازمان نیازمند الزامات خاصی برای موفقیت است و به کارگیری اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان، می تواند آن را تقویت کرده و در جهت دستیابی به عملکردی ممتاز، یاری رساند (کلهر و پرت، ۲۰۰۱). مطالعات نشان می دهد سازمان هایی که استراتژی



کسب‌وکار خود را با اقدام‌های مدیریت منابع انسانی خود همسو می‌کنند، نسبت به دیگران به عملکرد برتری می‌رسند (لیو، ۲۰۰۵). این ایده که منابع انسانی می‌توانند عاملی برای کسب برتری شوند، مربوط به زمان کنونی نیست. شول و مک‌ماهان (۲۰۰۲) به بحث در مورد قابلیت سرمایه‌گذاری در مدیریت منابع انسانی، به‌منزلهٔ ابزاری برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پرداختند. این پژوهشگران با تشکیل یک ماتریس هدف/مسیر<sup>۱</sup> نشان داده‌اند که چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینهٔ ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم کند. آلریچ (۲۰۰۷) نیز دربارهٔ چگونگی قابلیت منابع انسانی برای خلق مزیت رقابتی، بر اساس رویکرد نظری مبتنی بر منابع، بحثی داشته است. وی با توسعهٔ مدل مزیت رقابتی پورتر<sup>۱۹۹۶</sup>، فرهنگ سازمانی، شایستگی‌های متمایز<sup>۲</sup> و پیوستگی استراتژیک<sup>۳</sup> را عامل میانجی در رابطهٔ استراتژی - مزیت رقابتی می‌داند. سپس بحثی را در این زمینه مطرح می‌کند که چگونه اقدامات منابع انسانی می‌توانند توسط شرکت‌ها برای تدوین استراتژی‌هایی به‌کار برده شوند که موجب خلق مزیت رقابتی پایدار خواهد شد. آلریچ در این بحث به تمرکز بر ارتباط میان منابع انسانی، استراتژی‌ها و مزیت‌های رقابتی تأکید می‌کند. رویکرد اقیانوس آبی را نیز می‌توان به نوعی به‌منزلهٔ مزیت رقابتی پایدار یک سازمان مطرح کرد. درواقع هر سازمان برای ورود به فضای اقیانوس آبی، نیاز به تجهیز منابع انسانی خویش، به‌کارگیری اقدامات مناسب برای مدیریت این منابع ارزشمند و همسوسازی این اقدامات با استراتژی‌های تجاری آن است. در این میان یکسری از عوامل می‌توانند در شکل‌گیری بهینهٔ این همسویی تأثیرگذار باشند؛ همان‌طور که در بخش یافته‌ها مشاهده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که از نظر خبرگان، به‌ترتیب عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با کارکنان، بسترهای سازمانی، جایگاه سازمان در منحنی عمر، عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور، بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد اقیانوس آبی مؤثرند. در تشریح دلایل این اولویت‌بندی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مدیران در نقش منبع سازمانی، نقش بسیار مهمی در همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی دارند. هر اقدام سازمانی بدون حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی مدیران، عملی نخواهد شد. بنابراین در گام نخست، کسب تعهد و حمایت مدیران در اجرای همسوسازی، قبل از اجرای آن، بسیار مهم به نظر می‌رسد. در گام بعدی باید توجه داشت مدیران سازمان، مجری برنامهٔ همسوسازی در سازمان هستند. استراتژی‌های تجاری سازمان را مدیران استخراج می‌کنند و از سوی دیگر، فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز توسط مدیران

1. Target / thrust matrix
2. Distinctive competencies
3. Strategic Unity

سامان‌دهی می‌شود. به همین دلیل می‌توان به جرئت اذعان کرد که اصلی‌ترین عامل برای ایجاد این همسویی، مدیران سازمان‌ها هستند که موتور محرکه سازمان یا به نوعی بانی و پشتیبان این همسویی هستند. در ارتباط با اهمیت عامل کارکنان نیز باید گفت که در تعریف علم مدیریت بیان شده که مدیریت، انجام کارها به وسیله دیگران است (رضاییان، ۱۳۸۹). کلمه «دیگران» در این تعریف، کارکنان سازمان هستند که وظیفه عملیاتی کردن تصمیم‌های مدیران برعهده آنهاست. کارکنان قدرت تصمیم‌گیری پایین‌تری نسبت به مدیران دارند، ولی ادراک آنها نسبت به تصمیم‌های سازمانی، نقش چشمگیری در همراهی تصمیمات مدیران داشته که در نتیجه موفقیت برنامه‌های سازمانی را به همراه می‌آورد. باید توجه داشت کارکنان یک سازمان، بهره‌برداران اقدامات مدیریت منابع انسانی هستند و زمانی از همسویی این اقدامات با استراتژی‌های تجاری سازمان حمایت و پشتیبانی خواهند کرد که ادراک درستی از آن داشته باشند و بدانند که تغییراتی که قرار است رخ دهد، موجب بهبود شرایط آنها در سازمان خواهد شد. از سوی دیگر، سطح بلوغ کارکنان و میزان توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان نیز می‌تواند در تضمین موفقیت این همسویی، نقش ارزنده‌ای به دنبال داشته باشد. سازمان‌هایی که کارکنان خلاق، نوآور و توانمند دارند با پشتوانه قوی‌تری می‌توانند در جهت همسویی گام بردارند. بسترها و زیرساخت‌های سازمانی، مانند فرهنگ سازمان، فرایندها، سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها، ساختار و... به منزله منبع استراتژیکی، نقش بسیار مهمی در کسب مزیت رقابتی پایدار و دستیابی به فضای اقیانوس آبی برای سازمان دارند. فرایند همسوسازی باید در همین بسترهای سازمانی طراحی و عملیاتی شود. بنابراین زمانی می‌توان از امکان پیاده‌سازی یا موفقیت همسوسازی سخن گفت که علاوه بر حمایت و پشتیبانی مدیران و کارکنان، زیرساخت‌های لازم برای همسوسازی نیز فراهم باشد.

سه منبع بیان‌شده پیشین، متناسب با جایگاه سازمان در منحنی عمر، مشخصات و ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود را دارند. طراحان برنامه همسوسازی باید توجه داشته باشند، مطابق با مشخصات سازمان، مدیران و کارکنان، در هر مرحله از منحنی عمر (تولد، نوزادی، رشد، بلوغ و افول)، روشی منحصربه‌فرد برای اجرای برنامه‌های همسوسازی پیشنهاد کنند. در جایگاه‌های مختلف این منحنی، شرایط سازمان و ملزومات آن برای همسوسازی و همچنین عوامل مؤثر بر موفقیت این فرایندها با یکدیگر تفاوت دارند. عوامل دیگری که در این پژوهش به آن اشاره شد، عوامل محیطی نزدیک هستند. این عوامل به منزله یک منبع اصلی در اختیار سازمان شناخته نمی‌شوند، اما نقش بسیار مهمی در تصمیمات و اقدامات سازمانی دارند. بر مبنای مدل الماس پورتر یا مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر، عوامل محیطی نزدیک مانند رقبا، مشتریان، محصولات جدید، تأمین‌کنندگان و... در شکل‌دهی به منافع سازمان، یک منبع با ارزش و کمیاب بوده و

نقش بسیار مهمی دارند. از سوی دیگر، این عوامل در شکل‌گیری استراتژی‌های تجاری سازمان نیز بسیار مهم‌اند. بنابراین زمانی که هدف از همسوسازی ورود به فضای اقیانوس آبی و کسب مزیت رقابتی پایدار باشد، باید تحرکات و تغییرات برنامه‌های محیطی، به‌ویژه رقبا و مشتریان مد نظر قرار گیرد. در نهایت سازمان به‌منزله یک سیستم باز، بر محیط اطراف خود تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر، عوامل محیطی دور نیز بر اجزای درون سیستم و تصمیمات سازمانی تأثیرگذارند. عوامل محیطی دور در پایین‌ترین رتبه تأثیرگذاری بر برنامه همسوسازی قرار گرفته‌اند، ولی باید توجه داشت این عوامل نقش مهمی در اجرای این برنامه‌ها و تداوم و تضمین موفقیت آنها خواهند داشت. قوانین دولتی در زمینه مسائل کاری، فشارهای سیاسی نظیر تحریم، جنگ، قوانین بین‌المللی در حوزه تجارت، مسائل دینی و اعتقادی، همگی بخش‌هایی از عوامل محیطی دور هستند که طراحان برنامه همسوسازی باید به آن توجه داشته باشند.

## منابع

ابویی اردکان، م. (۱۳۸۵). *مدلی برای اندازه‌گیری میزان هم‌ردیفی میان سلسله‌مراتب اهداف، فرایندها و شاخص‌های عملکردی در فعالیتهای مهندسی مجدد*، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

رضاییان، ع. (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت سازمان*. چاپ هفتم، تهران: سمت.

کیم، دلبو. اچ. و مابورن، آر. (۲۰۰۵). *راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌اثرکردن رقابت*. ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، تهران: انتشارات مهرامیرالمومنین.

فراچی، م. م. (۱۳۸۵). *تأثیر هم‌ردیفی استراتژی‌های کلی بر عملکرد سازمان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

Bin Othman, R. and Poon, J.M.L. (2000). What Shapes HRM? A Multivariate Examination, *Employee Relations*, 22 (5): 467 - 480.

Budhwar, P.S. (2000). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK29 (2): 65-78

Charles, R., Greer, S. (2002). *Human Resource Management*, Pearson.

Greer, Charles R. (2003). *Strategic human resource management*. Prentice Hall.

Hall, R. H. (2002). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Hill, C.W.L. (2000). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13 (3): 401-412.
- Huang, T.-C. (2001). The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies, *Personnel Review*, 30 (2): 132-151.
- Hughes, J.M.C. (2002). HRM and Universalism: one Best Way? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (5): 221 – 228.
- Kelliher, C. and Perrett, G. (2001). Business Strategy and Approaches to HRM – A Case Study of New Developments in the United Kingdom Restaurant Industry, *Personnel Review*, 30 (4): 421-437.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Boston, Harvard Business School Press.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48 (2): 197–221.
- McMahan, G.C., Bell, M.P., Virick, M. (2002). Employment involvement diversity and international issues. *Human resource management review*, 8 (3): 23-29.
- Porter, M. E. (2000). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78–92.
- Sheehan, C. (2005). A Model for HRM Strategic Integration, *Personnel Review*, 34 (2): 23-34.
- Shih, H. A. and Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and Corporate Development, *International Journal of Manpower*. 26 (6): 582-603.
- Wright, P. M. & Snell, S.A. (2008). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23: 31-33.