

## رابطه هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان با عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش کشور

مهدی حاجتی پیشوری \*

صاحب بدری پشته \*\*

سید محمد اعرابی \*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۱۹

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی و سنجش تأثیر این همسویی، بر عملکرد سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور است. پیش‌فرض اساسی این بحث، آن است که در سازمان‌هایی که اقدامات منابع انسانی، با راهبرد سازمان، هماهنگ نشده باشد، آفت عملکرد در کل سازمان به وجود می‌آید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در کار میدانی، پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش، ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور است که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. برای بررسی هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی، با استراتژی‌های سازمانی، از مدل نقطه مرجع استراتژیک، برای آزمون سؤالات پژوهش از آماره T تک‌نمونه‌ای و آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. اطلاعات به دست آمده و تفسیر آنها نشان می‌دهد که در ادارات کل آموزش و پرورش، گونه غالب استراتژی سازمان، واکنشی و گونه غالب استراتژی منابع انسانی، استراتژی ثانویه است. بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی، در برخی از ادارات کل آموزش و پرورش، هم‌ترازی وجود دارد. آن دسته از اداراتی که بین استراتژی‌های سازمان و عناصر سازمانی، هم‌ترازی بیشتری دارند، عملکرد آنها نیز بهتر است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی سازمان، استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی‌های سطح کلان،

هم‌ترازی استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک

طبقه‌بندی JEL: O15, J28, M12

\* فارغ‌التحصیل مقطع دکتری رشته مدیریت گرایش آینده‌پژوهی پژوهشگاه شاخص پژوه، اصفهان،

ایران (نویسنده مسئول) mehdi.hajati41@gmail.com

\*\* هیئت علمی بازنشسته مؤسسه عالی آموزش و پژوهش، مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران، ایران

\*\*\* هیئت علمی بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## مقدمه

یکی از مباحث کلیدی در مدیریت استراتژیک، مبحث هم‌ترازی و هم‌راستایی استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان است. امروزه نقش هم‌ترازی استراتژی در تحقق اهداف سازمان، بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان، یکی از مهمترین بخش‌های تأثیرگذار در بهبود کارایی و اثربخشی کلی سازمان محسوب می‌شود. هدف محوری مدیریت منابع انسانی، رسیدن به انسجام و یکپارچگی استراتژیک است. بدین معنی که مسائل مدیریت منابع انسانی، با طرح‌های کلان سازمانی، به‌نحوی، یکپارچه و هماهنگ باشند که از همبستگی و تناسب میان جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، اطمینان حاصل شود (نی وز و کویین تانا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). درغیراین‌صورت، سازمان از استعداد و پتانسیل موجود در منابع انسانی خود، به‌نحو مطلوب، استفاده نمی‌نماید و عملاً قابلیت استفاده مؤثر از سرمایه‌های انسانی خود را از دست می‌دهد (دینو، ۲۰۱۴).

درخصوص هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان، چند مسئله در سازمان‌ها، ازجمله در سازمان آموزش‌وپرورش، وجود دارد: اولاً، اغلب سازمان‌های آموزش‌وپرورش، در حوزه‌های مختلف، استراتژی تدوین‌یافته مشخص ندارند. ثانیاً، برخی از سازمان‌هایی که در سطح حوزه‌ها، استراتژی تدوین‌نموده‌اند، در تدوین استراتژی حوزه مربوط، به موضوع هم‌ترازی استراتژی‌های عمودی و افقی، توجه ننموده‌اند. ثالثاً، تدوین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های حوزه‌ها، بدون لحاظ نمودن هم‌راستایی بین آنها، هزینه‌های زیادی را برای سازمان‌های آموزشی ایجاد می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان آموزش‌وپرورش، موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. این پژوهش در نظر دارد تا به این موضوع مهم، در ادارات آموزش‌وپرورش استان‌های مختلف کشور بپردازد. برای بررسی این موضوع، از نقاط مرجع استراتژیک استفاده می‌شود.

باتوجه به مشکلات پیش‌روی ایجاد هم‌راستایی بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان و رویکردهای مورد نیاز برای ایجاد این هم‌راستایی، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا الگوی جامعی وجود دارد که بتوان براساس آن، بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی، هم‌ترازی ایجاد کرد؟ ضرورت این پژوهش را می‌توان در دو حوزه نظری و کاربردی مورد بحث قرارداد. در حوزه نظری، بررسی متون تخصصی در خصوص هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و جست‌وجوی فراوان در کتاب‌ها، مجلات، متون اینترنتی و سایر منابع، نشان داده است که در این زمینه‌ها، زیاد کار نشده است. بنابراین، اجرای این پروژه را در سازمان‌های آموزش و پرورش کشور ضروری می‌کند. به لحاظ اهمیت کاربردی نیز، باید به نقش هماهنگی در یک سازمان اشاره کرد. هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان و نیز هماهنگی استراتژی این واحدها با استراتژی سطح سازمان، در نهایت، به صورت تغییرات ایجاد شده در عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، نمود پیدا خواهد کرد. الگوی هم‌ترازی در ادارات کل آموزش و پرورش، مجموعه‌ای یکپارچه از راهکارها را برای حل مسائل و مشکلات پیچیده ادارات آموزش و پرورش در حوزه‌های مختلف را فراهم می‌کند. هدف اصلی این پژوهش، تعیین هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان و تأثیر آن بر عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور است.

در این خصوص، چند سؤال مورد بررسی قرار گرفت: میزان هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور با استراتژی‌های سازمانی آموزش و پرورش، در چه سطحی است؟ وضعیت عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور چگونه است؟ آیا بین هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های آموزش و پرورش، باتوجه به نقاط مرجع استراتژیک (SRP)، با عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، رابطه وجود دارد؟ پژوهش حاضر از نظر قلمرو موضوعی، در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و از نظر قلمرو مکانی، در ادارات آموزش و پرورش استان‌های کشور جای دارد.

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

استراتژی، نگهداری و حفظ موقعیت مزیتی سازمان از طریق سرمایه‌گذاری در نقاط قوت و به حداقل رساندن نقاط ضعف یک سازمان است. برای انجام این امر، یک سازمان باید، فرصت‌ها و تهدیدهایی که از محیط داخلی و خارجی ناشی می‌شود را شناسایی کند (شهرابی فراهانی، ۱۳۹۹). از دیدگاه لیاثو (۲۰۰۵)، یک استراتژی به صورت مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اعمال تعریف می‌شود که برای بهره‌برداری از شایستگی‌های محوری، ارزش برای مشتری و کسب مزیت رقابتی طراحی می‌گردد (به نقل از درویش و همکاران، ۱۳۹۱). از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک، این بوده است که به سازمان کمک می‌کند تا از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، راه‌های معقول‌تر، منطقی‌تر و یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین‌گونه، استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید (مناجی نیموری و همکاران، ۱۴۰۰).

**مدیریت استراتژیک منابع انسانی:** دوراندیشی فراگیر، نوآوری و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پژوهش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و سرانجام، به‌کارگیری به‌جا و مؤثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به‌منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان است (الباهوسین، سامی و ال گاراحی، ۲۰۱۸ به نقل از مناجی نیموری و همکاران، ۱۴۰۰). تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که به منابع انسانی، به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخورد فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را، در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (موسی‌خانی و مجرد، ۱۳۹۲).

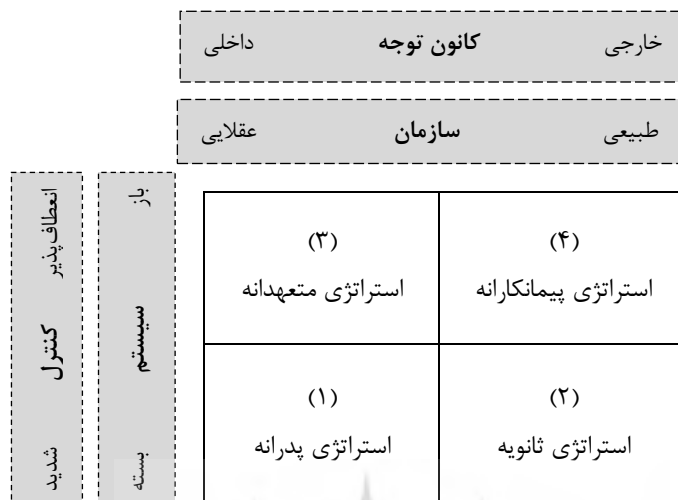
محققان دو رویکرد اساسی در ارزیابی الگوهای استراتژی منابع انسانی ارائه کرده‌اند: ۱. رویکرد جهان‌شمول؛ که در جست‌وجوی ارائه مجموعه فعالیت‌هایی است که برای تمام سازمان‌ها قابل استفاده باشد. هدف رویکرد جهان‌شمول، یافتن بهترین

روش برای اداره منابع انسانی است. ۲. رویکرد اقتضایی؛ که در جست‌وجوی هماهنگی و همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. در این دیدگاه، فعالیت‌های منابع انسانی که برای یک سازمان با استراتژی خاص، بهترین محسوب می‌شود، الزاماً برای سازمانی دیگر، با استراتژی متفاوت، مطلوبیت ندارد. نتایج تحقیقات، هر دو رویکرد را حمایت کرده و نشان داده است. بنابراین دو رویکرد، تناقض و تضادی با یکدیگر ندارند (خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق، ۱۳۹۵).

**عملکرد سازمانی:** به اعتقاد شرمه‌هورن و همکارانش، عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت‌های کار فردی یا گروهی اشاره دارد و آرمسترانگ عملکرد را یک استراتژی می‌داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصل شده بر پایه آن عوامل است (براز جزایری، ۱۳۹۸). به‌طور کلی، اهداف ارزیابی عملکرد را می‌توان در سه مورد خلاصه نمود: ۱. تقویت حس برنامه‌ریزی، پاسخ‌گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها؛ ۲. شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها؛ ۳. تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد و در مجموع، هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثربخشی سازمانی نامیده است (کثیرلو و تعامی، ۱۳۹۹).

### گونه‌های مختلف استراتژی‌های منابع انسانی

صاحب‌نظران بسیاری به ارائه گونه‌های مختلف استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته‌اند؛ ولی در اصل، بسیاری از آنها شباهت زیادی با یکدیگر دارند. بامبرگر و مشمولم (۲۰۰۰) از روش پژوهشی ترکیبی، الگوهای قبلی منابع انسانی را به صورت عمیق و دقیق، بررسی کردند و سپس چهارگونه استراتژی اصلی منابع انسانی به نام‌های استراتژی ثانویه، استراتژی پیمانکارانه، استراتژی متعهدانه و استراتژی پدران‌راه، در قالب یک الگوی یکپارچه و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، معرفی کردند. شکل شماره ۱ گونه‌های استراتژی منابع انسانی را براساس نظریه بامبرگر و مشمولم، نشان می‌دهد.



شکل ۱: گونه‌های استراتژی منابع انسانی، براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

الف) استراتژی پدرانانه<sup>۱</sup>: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (حیدری، ۱۳۹۲).

ب) استراتژی ثانویه<sup>۲</sup>: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها، به میزان کافی، در بازار کار بیرون از شرکت، موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هریک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را، با کمترین آموزش و هزینه، در همان مشاغل، به کار گرفت (حیدری، ۱۳۹۲).

ج) استراتژی متعهدانه<sup>۳</sup>: این استراتژی نیز، برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور

1. Parentalistic
2. Secondary
3. Commitment

دائم، مورد نیاز شرکت هستند و از آنجاکه آنها، در بسیاری موارد، به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی، امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود (حیدری، ۱۳۹۲).

**د) استراتژی پیمانکارانه<sup>۱</sup>:** این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت، مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت، نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه، دعوت به همکاری می‌شوند (حیدری، ۱۳۹۲).

### گونه‌های مختلف استراتژی سازمان

دیوید (۲۰۰۰) چهار گونه استراتژی را مطابق با استراتژی‌های سازمان بر شمرده است. که عبارت‌اند از: استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی. برای گونه‌شناسی استراتژی‌های سطح سازمان، می‌بایست آنها را در یک ماتریس دو در دو جانمایی نمود. مطابق شکل شماره ۲، محورهای این ماتریس نشان‌دهنده دو بُعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بُعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) است. برای تعیین وضعیت کلی سازمان (از نظر استراتژیک)، این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت‌اند (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳).

(۳) تحلیلگر	(۴) آینده‌نگر
(۱) تدافعی	(۲) واکنشی

**شکل ۲:** گونه‌های استراتژی سطح سازمان بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک (فیاضی و اعرابی (۱۳۹۳)).

**استراتژی آینده‌نگر:** استراتژی آینده‌نگر به این معنی است که سازمان، با استفاده از منابع جدید، در تلاش باشد تا به فعالیت‌های خود، در جهت تحقق چشم‌انداز، تنوع ببخشد. همچنین، این استراتژی به حفظ موقعیت فناورانه پیشرو و مبتکرانه در گستره محصولات، پیشگام بودن و پذیرش ریسک در ارائه محصولات جدید و یا ورود به بازارهای جدید بر می‌گردد (گوان، ۲۰۰۹).

**استراتژی تحلیلی:** استراتژی تحلیلی به این معنی است که سازمان، با حفظ فعالیت‌های خود، به این فکر است تا تهدیدهای بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را در محیط بهبود ببخشد. شرکت علاوه بر تقلید، بهبودی را نیز در محصولات رقبا اعمال می‌کند (لی و ژو، ۲۰۱۲).

**استراتژی واکنشی:** در این استراتژی، سازمان فعالیت‌های خود را نگهداری می‌کند، اما همواره در تلاش است تا با به‌کارگیری فرصت‌های محیطی، ضعف‌های خود را برطرف نموده و بدین ترتیب، به سمت چشم‌انداز حرکت کند.

**استراتژی تدافعی<sup>۱</sup>:** در این استراتژی، سازمان بخشی از فعالیت‌های خود را کنار می‌گذارد تا در شرایط موجود، اثرات ضعف‌ها و تهدیدها را کاهش دهد (گوان، ۲۰۰۹).

**همسویی یا هم‌راستایی:** برای موفقیت هر سازمان، باید اهداف اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده با اهداف و مسیر سازمان، در یک راستا قرار گیرند. در صورتی که بین اجزاء همسویی وجود نداشته باشد، سازمان در تحقق اهداف خود، با چالش‌ها و موانع زیادی مواجه شده و اثربخشی آن به حداقل می‌رسد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳). وقتی صحبت از همسویی استراتژیک می‌شود، اصطلاحاتی مانند توازن و هماهنگی، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق، به‌عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به کار می‌روند (جاناتیفار، ۲۰۱۴).

**هماهنگی استراتژیک:** استراتژی منابع انسانی باید سازگار با استراتژی سازمان باشد (هماهنگی و انسجام عمودی). انسجام عمودی به‌منظور ایجاد هماهنگی میان استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی ضروری است. به‌نحوی که استراتژی منابع انسانی، به اجرا و تکمیل استراتژی سازمان کمک کند. انسجام افقی میان سایر

1. Defender



جنبه‌های استراتژی منابع انسانی نیز، امری ضروری است تا اجزای مختلف با یکدیگر سازگار و همخوان باشند. هدف همان دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت کارکنان است که در آن عملکردهای مختلف، به‌شکلی متقابل، یکدیگر را تقویت کنند (جاناتان، ۲۰۱۱، به نقل از متاجی نیموری و همکاران، ۱۴۰۰).

**نقطه مرجع:** محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع استراتژیک، به‌عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها، در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستمشان، استفاده می‌کنند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶). نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه‌جانبه به‌وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴).

### پیشینه پژوهش

**کاسوماستوتی (۲۰۱۱)**، در پژوهش «هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی»، به این نکته اشاره کردند که به‌طور ایدئال، اهداف و مأموریت سازمان، باید به طرح تجاری و برنامه استراتژیک تبدیل شود. عملکرد کارکنان نیز باید در ارزش‌ها، اهداف و مأموریت منعکس شود. نتایج تحقیق وی بدین شرح بود که استراتژی کسب‌وکار باید به اقدامات تبدیل شود و سیستم مدیریت منابع انسانی، براساس اطلاعات رایج، درباره الزامات شایستگی شغلی و قابلیت‌های فردی، طراحی شود.

**اودیو (۲۰۱۳)**، در پژوهش خود تحت‌عنوان «هم‌افزایی منتج از هم‌راستایی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی و کسب‌وکار: ارزیابی شرکت‌های چای در کنیا» به تبیین هم‌افزایی ایجادشده از طریق این همسویی استراتژیک پرداخت و به این نتیجه رسید که این دو استراتژی، مکمل هم بوده و همسویی استراتژیک بین آنها منجر به تعهد، انعطاف‌پذیری کارکنان و بهره‌وری کارکنان و همه آن چیزهایی می‌شود که برای کسب مزیت رقابتی، حیاتی هستند. بنابراین، جهت دستیابی به هم‌افزایی در سازمان، نیاز به این است که استراتژی‌های منابع انسانی، به‌طور واضح و آشکار، در استراتژی‌های کسب‌وکار آورده شود.

یافته‌های پژوهش سید نقوی (۱۳۹۳) در پژوهش «بررسی همسویی استراتژی‌های سازمان (کسب‌وکار) و استراتژی‌های منابع انسانی در صنایع غذایی»، نشان می‌دهد که استراتژی‌های رقابتی محافظه‌کارانه، منابع انسانی سرباز وفادار، تأمین نیروی جنبی، آموزش و توسعه انتخابی، ارزیابی عملکرد همانندسازی، جبران خدمات و پاداشی رقابتی، روابط کارکنان دستوری، و استراتژی کار تیمی هدایت‌شده توسط مدیر، در سازمان کاله، به‌عنوان گونه‌های غالب محسوب می‌شوند.

**نتایج پژوهش امین و همکاران (۱۳۹۴)** با عنوان «بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان»، تأثیر مثبت انواع راهبردهای منابع انسانی و تجاری را بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان و عدم تأثیر همسویی این راهبردها را بر متغیرهای موردنظر نشان داد.

**خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵)** در پژوهش «بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار»، نشان دادند که راهبرد کسب‌وکار شرکت، کاهش هزینه و راهبرد منابع انسانی آن، سرباز وفادار بوده است؛ اما همسویی ضعیفی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار، در شرکت مورد مطالعه برقرار است. نتایج پژوهش‌ها در این حوزه نشان دادند که جهت دستیابی به هم‌افزایی در سازمان، نیاز به این است که استراتژی‌های منابع انسانی، به طور واضح و آشکار، در استراتژی‌های کسب‌وکار آورده شود. هماهنگی و هم‌ترازی بین استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، موجب ایجاد محیط‌های پویا و نوآور می‌شود که عملکرد کسب‌وکار را تقویت می‌کند.

یافته‌های هسیه و لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) از این قرار بود: استراتژی‌های مختلف کسب‌وکار، اثر معنی داری بر عملکرد نداشت. با این حال، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مختلف، دارای اثرات معنی داری بر عملکرد سازمانی بود. با توجه به هم‌راستایی میان استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی، استراتژی‌های تدافعی - تجمیعی، تهاجمی - تجمیعی، و تهاجمی - بهره‌برداری می‌توانند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شوند.

تاربا و کوپر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مطالعه‌ای تجربی، با استفاده از داده‌های ۲۰۰ شرکت اسپانیایی، انجام داده و نتایج حاصل از تحلیل عاملی و تحلیل واریانس کروسکال والیس نشان داد که ارتباطات معنی‌داری، میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار در این شرکت‌ها وجود دارد.

**گودرگان و تئو<sup>۲</sup>** (۲۰۱۹)، با نظرسنجی از ۱۲۰۰ کارمند در ۱۲۰۰ شرکت نرم‌افزاری در هند و به کمک تحلیل همبستگی، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون، نشان دادند که رابطه میان منابع انسانی و عملکرد، وابسته به استراتژی کسب‌وکار است و شرکت‌هایی که یک رویکرد یکپارچه را برای منابع انسانی در پیش می‌گیرند، با تمرکز در نوآوری و ارتقای کیفیت در استراتژی کسب‌وکار، عملکرد بهتری دارند.

**گومز، کوهن و ملاهی<sup>۳</sup>** (۲۰۱۹) به بررسی پیوندهای میان استراتژی کسب‌وکار و استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه ژاپنی در آمریکا پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های تابعه‌ای که دارای هم‌راستایی استراتژیک بودند، از سایر شرکت‌هایی که فاقد چنین هم‌راستایی بودند، عملکرد منابع انسانی بهتری از نظر معیارهایی همچون نرخ ترفیع و ترک خدمت داشتند. شرکت‌های ژاپنی که دارای همسویی استراتژی کسب و کار - منابع انسانی بودند، در مقایسه با رقبایی که فاقد چنین همسویی‌ای بودند، عملکرد کسب و کار بهتری را تجربه می‌کردند.

**بنتلی گود<sup>۴</sup> و همکاران** (۲۰۱۹)، با بررسی تاثیر استراتژی کسب‌وکار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها، بیان می‌دارند که استراتژی کسب و کار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها اثرگذار است و شرکت‌های دارای استراتژی آینده‌نگر، در کاهش عدم تقارن اطلاعاتی موفق‌تر عمل می‌کنند. شرکت‌هایی که استراتژی کسب و کار تهاجمی دارند، از نوآوری و عملکرد مالی بیشتری برخوردارند. همچنین شرکت‌هایی که سطوح بالاتری از نوآوری را دارند از عملکرد مالی بالاتری برخوردار می‌باشند.

**شاه‌حسینی و همکاران** (۱۳۹۸)، پژوهشی با هدف ارائه مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی با روش کیفی انجام

1. Tarba & Cooper

2. Gudergan & Teo

3. Gomes, Cohen & Mellahi

4. Bentley-Goode

داده‌اند. تعداد ۱۸۸ خُرده مقوله و ۳۳ مقوله محوری را احصاء نمودند که چهار مقوله مربوط به شرایط علی، شش مقوله مربوط به شرایط زمینه‌ای، هفت مقوله مربوط به استراتژی‌ها، پنج مقوله مربوط به شرایط مداخله‌گر، پنج مقوله مربوط به پدیده هم‌راستایی و شش مقوله مربوط به پیامدهای هم‌راستایی بود. مشخص شد که هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی، با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران، در برگیرنده هم‌راستایی استراتژیک از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم‌راستایی درونی، هم‌راستایی سازمانی، هم‌راستایی محیطی و هم‌راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابع است.

### مدل مفهومی پژوهش

چهار پارادایم تحلیل نظریه‌های علوم اجتماعی، به‌طور اعم، و نظریه‌های سازمان و مدیریت، به‌طور اخص، توسط بورل و مورگان، جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی ریچارد اسکات، الگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزش‌های ریچارد هال بورل و مورگان (۱۹۷۹)، دو دسته پیش فرض فلسفی را به‌عنوان نقاط مرجع، برای طبقه‌بندی و دسته‌بندی نظریه‌های علوم اجتماعی، از جمله نظریه‌های سازمان و مدیریت، مطرح می‌کنند. ادعای محوری آنها این است که «تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است» و بدین ترتیب، دو دسته پیش‌فرض فلسفی را به‌عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: ۱. پیش‌فرض‌هایی در رابطه با ماهیت علوم اجتماعی (که بُعد ذهنی - عینی حاصل می‌شود) ۲. پیش‌فرض‌هایی در رابطه با ماهیت جامعه (که بُعد نظم‌دهی - تغییر بنیادی حاصل می‌شود). بر این اساس، چارچوبی برای طبقه بندی تئوری‌های جامعه‌شناسی، به‌طور اعم، و تئوری‌های سازمان و مدیریت، به‌طور اخص، بیان می‌دارند. اسکات (۱۹۸۱) سه دیدگاه درباره الگوهای نظری سازمان‌ها مطرح می‌کند که عبارت‌اند از: دیدگاه عقلایی، دیدگاه طبیعی، دیدگاه سیستم‌های باز. سپس سه دیدگاه مذکور را در یکدیگر تلفیق می‌کند و یک چارچوب جامع، برای دسته‌بندی نظریه‌های سازمان و مدیریت، ارائه می‌کند. دو نقطه

مرجعی که وی معرفی می‌کند عبارت‌اند از: ۱. نوع سازمان (عقلایی - طبیعی) و ۲. نوع سیستم (باز - بسته).

ریچارد هال (۲۰۰۱) بیان می‌کند که دانشمندان، نظریه‌پردازان و کارشناسانی که بر روی سازمان تحقیق و بررسی کرده‌اند، آگاهانه یا ناآگاهانه، کار خود را با موضوع اثربخشی آن آغاز نموده‌اند. مفهوم اثربخش بودن سازمان، یک مفهوم نسبی است. به عبارت دیگر، اینکه بگوییم یک سازمان اثربخش است یا خیر، بستگی دارد به توجه سازمان و ارزش‌های حاکم بر سازمان درباره هدف‌ها، چارچوب زمانی، ابواب جمعی و عوامل محیطی. ریچارد هال برای اینکه بتواند نشان دهد که هر یک از سازمان‌ها از چه الگوی اثربخشی استفاده می‌کنند، از دو نقطه مرجع استفاده نموده است که عبارت‌اند از: ۱. کانون توجه سازمان (محیط داخل - خارج) و ۲. میزان کنترل (شدید - کم).

براساس نتایج به دست آمده از تحقیقات قبلی، می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه گفته شده، در مبانی فلسفی و منطقی تئوری‌های مدیریت (اسکات، بورل و مورگان، و هال)، مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورداستفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستم‌ها و زیرسیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده، «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه‌شناسی نمود. این موضوع در خصوص گونه‌شناسی استراتژی‌های مختلف، در هر یک از سطوح استراتژی، از جمله استراتژی تحقیق و توسعه نیز، صادق است.

در پژوهش حاضر، برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های اصلی ادارات کل آموزش و پرورش کشور، از نقاط مرجع براساس دیدگاه ریچارد اچ. هال، یعنی دو بُعد میزان توجه (داخل - خارج) و میزان کنترل (کم - شدید)، استفاده شده است. الگوی اقتصادی هال، الگوی اثربخشی براساس دو بُعد تمرکز و میزان توجه به درون و یا خارج سازمان را مطرح نمود. ابعاد این الگو به شرح زیر است:

**کانون توجه (داخلی - خارجی):** کانون توجه، نخستین بُعد ارزش سازمانی است.

اگر مدیر به مسائل درون سازمان متمرکز شود، او به مسئله رفاه، بهبود و کارآیی

کارکنان توجه می‌نماید؛ و اگر به مسائل بیرون متمرکز شود، درواقع، خود سازمان را از نظر محیط، مورد توجه قرار داده است.

**میزان کنترل (کم - شدید):** دومین بُعد، ارزشی است که مدیریت سازمان به پدیده اعمال کنترل از بالا و حفظ وضعیت موجود می‌دهد و انعطاف‌پذیری (کنترل کم)، نمایانگر ارزشی است که مدیریت به سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات می‌دهد.

حال با استفاده از دسته بندی‌های فوق و با عنایت به معیارهای موجود در مدل‌های مطرح شده، تصویر می‌شود:

**الف) استراتژی:** استراتژی‌ها با استفاده از دسته بندی اسنو و مایلز، به چهار دسته تقسیم می‌شوند: استراتژی‌های آیند نگر، تدافعی، تحلیلیگر و واکنشی. این مفهوم، در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

SRPs	کم	توجه به محیط	زیاد
کم	تحلیلیگر		آینده‌نگر
کنترل			
زیاد	تدافعی		واکنشی

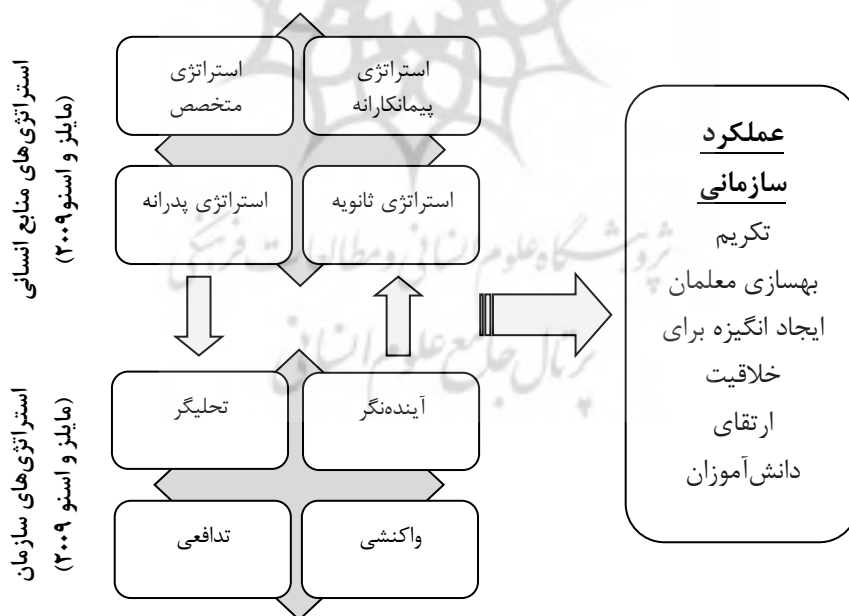
شکل ۳: مدل گونه‌های استراتژی سازمانی (دفت، ۱۳۸۴)

**ب) استراتژی‌های منابع انسانی:** بامبرگر و مشولم، با در نظر گرفتن دو محور اساسی توجه به بازار کار (محیط) داخلی و خارجی و نیز کنترل (محصول یا فرایند)، مطابق شکل شماره (۴)، ماتریسی را استخراج کرده‌اند که گونه‌های چهارگانه استراتژی منابع انسانی یعنی پیمانکارانه، ثانویه، متعهدانه و پدران را نشان می‌دهد. بامبرگر و مشولم بر این باورند که باید ماهیت کسب و نگهداری منابع انسانی (از داخل یا خارج) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرآیند یا محصول) را با هم یکپارچه ساخت تا بتوان گونه‌شناسی جامع‌تر از استراتژی‌های منابع انسانی را به دست آورد.

SRPs	توجه به محیط	
	کم	زیاد
کنترل	متخصص متعهدانه	پیمانکارانه
	پدرانه	ثانویه
زیاد		

شکل ۴: مدل گونه‌های استراتژی‌های منابع انسانی (دفت، ۱۳۸۴)

بدین ترتیب، در این تحقیق، با در نظر گرفتن دو بُعد محیط و کنترل، گونه‌های متناظر راهبرد سازمانی و راهبرد منابع انسانی، برای سنجش هم‌ترازی عناصر مذکور به کار گرفته شده است. نتیجه اینکه برای هریک، چهار وضعیت متفاوت قابل پیش‌بینی است که بین آنها، تناظر یک‌به‌یک برقرار است که می‌تواند معرف هم‌ترازی مطلوب بین آنها باشد. لذا از مدل کلی شکل شماره ۵ که ادغام دو مدل فوق است، در این پژوهش استفاده می‌شود. فرض اساسی این است که وجود تناسب بین آنها، باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌گردد.



شکل ۵: مدل مفهومی بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان و رابطه آنها با عملکرد

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، به‌خاطر اینکه درجهت بهبود روش‌ها و الگوها برای توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی افراد صورت می‌گیرد، توسعه‌ای است. ازسوی‌دیگر، به‌جهت کاربرد نتایج این تحقیق در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، از نظر هدف، کاربردی است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، همچنین به دلیل بررسی و توصیف وضع موجود متغیرهای تحقیق و روابط بین آنها، در جامعه مورد بررسی، جزو تحقیقات توصیفی است و ازطرف‌دیگر نیز، پژوهش حاضر، از نوع تبیینی است؛ چراکه درجه هم‌ترازی بین عناصر سازمانی را تبیین می‌کند. لذا، این پژوهش، از نظر روش‌شناختی، یک تحقیق توصیفی - تبیینی، و از نظر نتایج، یک تحقیق کاربردی - توسعه‌ای محسوب می‌شود.

**جامعه آماری و حجم نمونه:** جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و کارشناسان ستادی واحد منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور تشکیل می‌دهند که حدود ۴۵۰ نفرند. **حجم نمونه،** تعداد ۲۰۴ نفر که به کمک جدول مورگان، به‌صورت آنلاین مشخص شد و پژوهشگر تعداد ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع نمود. روش نمونه‌برداری، خوشه‌ای چندمرحله‌ای است. برای انتخاب نمونه‌های پژوهش، ابتدا کشور به ۵ منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکزی تقسیم شد و از هر منطقه ۲ تا ۳ استان و درمجموع، از بین ۳۰ اداره کل آموزش و پرورش کشور، تعداد ۱۲ استان، به‌صورت تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در مرحله بعد، به‌ازای هر اداره کل آموزش و پرورش استان، ۱۵ تا ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی واحد منابع انسانی شاغل آن اداره کل، انتخاب و پرسش‌نامه، بین این افراد، توزیع شد که از مجموع ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع شده در ۱۲ استان کشور، تعداد ۱۹۳ پرسش‌نامه تکمیل‌شده، قابل‌استفاده بود و از داده‌های آنها در تجزیه و تحلیل این پژوهش استفاده شد. لازم به توضیح است، پرسش‌نامه‌های دو استان از استان‌های منتخب، به‌دست پژوهشگر نرسید. بدین‌ترتیب، پردازش روی داده‌های پرسش‌نامه‌های ادارات کل آموزش و پرورش ۱۰ استان منتخب انجام شده است.



در تحقیق حاضر، جهت تدوین الگو، ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای انجام گرفت و مهم‌ترین دسته‌بندی‌های استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی، شناسایی شد. سپس، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و هم‌اندیشی با خبرگان دانشگاهی و آموزش‌وپرورش، دسته‌بندی گوان و همکاران (۲۰۰۹) برای استراتژی‌های کسب‌وکار، و دسته‌بندی استورات و براون (۲۰۰۹) برای استراتژی‌های منابع انسانی، به‌عنوان دسته‌بندی‌های جامع، و همچنین شاخص‌های کلیدی عملکردی متناسب با اهداف آموزش‌وپرورش شناسایی شدند؛ و براساس خروجی مرحله اول، پرسش‌نامه‌ای تخصصی طراحی گردید و میان افراد نمونه توزیع شد تا در مرحله بعد، الگوی پیشنهادی مورد بررسی قرار گیرد.

**ابزار جمع‌آوری اطلاعات:** برای گردآوری داده‌ها، از سه پرسش‌نامه استفاده شده است.<sup>۱</sup> پرسش‌نامه اول، به‌منظور مشخص کردن نقاط مرجع استراتژیک سازمان و پرسش‌نامه دوم، مربوط به استراتژی‌های منابع انسانی و پرسش‌نامه سوم، مربوط به شاخص‌های عملکردی ادارات کل آموزش‌وپرورش است. برای تدوین پرسش‌نامه‌ها، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و هم‌اندیشی با خبرگان دانشگاهی و آموزش‌وپرورش، دسته‌بندی گوان و همکاران (۲۰۰۹) برای استراتژی‌های کسب‌وکار، و دسته‌بندی استورات و براون (۲۰۰۹) برای استراتژی‌های منابع انسانی به‌عنوان دسته‌بندی‌های جامع و همچنین شاخص‌های کلیدی عملکردی متناسب با اهداف آموزش‌وپرورش و از طریق هم‌اندیشی در گروه دلفی، شاخص‌های آنها شناسایی شده و براساس آن، پرسش‌نامه‌ها تدوین نهایی شد و در بین افراد نمونه، توزیع گشت. لازم به توضیح است، برای تدوین پرسش‌نامه نقاط مرجع استراتژیک سازمان، از چارچوب مدل براون و برای تدوین پرسش‌نامه نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی، از چارچوب مدل گوان و همکاران استفاده شده، ولی سؤالات، متناسب با سازمان آموزش‌وپرورش، از طریق هم‌اندیشی در گروه دلفی، تهیه و تدوین شده است. بدین‌صورت، پرسش‌نامه استراتژی‌های سازمانی، متشکل از ۱۳ پرسش، در دو بُعد محیط (۵ سؤال) و کنترل (۸ سؤال) تدوین گشته است که هدف از آن،

۱. پرسش‌نامه‌ها براساس مدل‌های اشاره شده و با استخراج آنها از متون مربوط و از طریق هم‌اندیشی در گروه دلفی، تهیه و تدوین شده است.

شناسایی گونه‌های استراتژی‌های اصلی ادارات کل آموزش و پرورش، شامل: استراتژی فرصت‌جو، تحلیلگر، مدافع و منفعل بودن است. پرسش‌نامه استراتژی‌های منابع انسانی، متشکل از ۱۴ پرسش برای بررسی و شناسایی گونه‌های مختلف استراتژی‌های منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان‌ها، در دو بُعد محیط (۵ سؤال) و کنترل (۹ سؤال) است. این استراتژی‌ها در چهار نوع پیمانکارانه، پدرانیه، ثانویه و متعهدانه مورد بررسی قرار گرفته است. عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش نیز، براساس چهار شاخص عملکردی آموزش و پرورش که عبارت‌اند از: ۱. سلامت اداری و تکریم از ارباب رجوع ۲. بهسازی کارکنان و معلمان ۳. ایجاد انگیزه برای خلاقیت ۴. ارتقای کیفی دانش‌آموزان، به‌دست آمد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه، از روش روایی محتوایی - صوری استفاده شده است. برای تعیین اعتبار ابزار، از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده گردید. بررسی میزان اعتبار پرسش‌نامه، در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

جدول ۱: اعتبار تست و پاره‌تست‌های پرسش‌نامه مورد استفاده پژوهش

میزان اعتبار	متغیرها
۰/۹۶۶	کل پرسش‌نامه
۰/۹۵۵	عملکرد
۰/۹۰۹	استراتژی‌های سازمان
۰/۸۵۶	استراتژی‌های منابع انسانی

مقدار آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۹۷، قابل قبول تشخیص داده شد. همین‌طور مقدار آلفای کرونباخ پاره‌تست‌ها، بیشتر از ۰/۷ شده که به معنی معتبر بودن تست کلی و پاره‌تست‌ها است.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی، از میانگین و انحراف معیار استفاده شد. میانگین به‌دست آمده از پاسخ‌های مربوط به هریک از استراتژی‌های سازمان و استراتژی منابع انسانی، با بهره‌گیری از دو نوع کنترل (شدید یا کم) و همچنین با اولویت توجه به محیط داخل یا خارج، دسته‌بندی شد؛ و در مورد

1. Cronbach's Alpha

هریک، باتوجه به تعداد سؤالات موجود در پرسش‌نامه، میانگین کنترل و میانگین محیط هر یک از عناصر چهارگانه، محاسبه و تعیین شد. مختصات (محیط و کنترل) برای هر یک از استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی، با دقت کافی، طبق روش فوق، محاسبه گردید و سپس جایگاه آنها، در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، تعیین شده است. باید در نظر داشت که هر یک از دو محور (محیط و کنترل) در واقع پیوستاری را تشکیل می‌دهند که نقاط مرجع، با استقرار بر آن، چگونگی کیفیت موضوع موردنظر را از دیدگاه جامعه آماری، بیان می‌کند. نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش و همچنین درجه هم‌ترازی آنها با همدیگر، به این ترتیب، مشخص می‌گردد. برای آزمون سؤالات پژوهش، ابتدا به کمک آزمون کلموگروف اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و سپس از آماره T تک‌متغیره و همین‌طور آزمون تحلیلی واریانس (ANOVA) استفاده شده است.

### پاسخ سؤالات پژوهش

**سؤال اول پژوهش:** هم‌ترازی بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، به چه میزان است؟

برای پاسخ به این سؤال، لازم است ابتدا، استراتژی‌های کسب‌وکار ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور مشخص شود. بنابراین، لازم است به این سؤال فرعی پاسخ داده شود:

**الف) استراتژی سازمانی غالب ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور کدام‌اند؟** همان‌گونه که اشاره شد، پرسش‌نامه سنجش استراتژی‌های سازمانی، متشکل از ۱۳ پرسش است. ۵ پرسش، بُعد محیط راهبردهای ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور و ۸ پرسش نیز، بُعد کنترل را مورد ارزیابی قرار داده است که هدف از آن، شناسایی گونه‌های استراتژی‌های کسب‌وکار ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، شامل: استراتژی فرصت‌جو، تحلیلگر، مدافع و منفعل بودن است.

جدول ۲: نتایج آمار توصیفی بُعد محیط در استراتژی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور

ردیف	شاخص‌های بُعد محیط ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور	میانگین	انحراف معیار
۱	سازمان آموزش و پرورش استان به محیط بیرونی، توجه زیادی دارد.	۳/۷۵	۰/۹۶
۲	سازمان آموزش و پرورش، برای استفاده از فرصت‌های بیرونی، آمادگی زیادی دارد.	۳/۶۵	۱/۰۵
۳	پذیرش نظرات مراجعه‌کنندگان و ایجاد تغییر، از اولویت‌های سازمان آب.پ استان شما است.	۳/۴۹	۱/۰۴
۴	سازمان آموزش و پرورش می‌تواند تغییرات محیط بیرونی را پیش‌بینی کند.	۳/۳۸	۰/۹۹
۵	محیط بیرونی سازمان آموزش و پرورش استان، بی‌ثبات است.	۳/۱۳	۱/۰۵
	شناخت استراتژی‌های سازمان در بُعد محیط	۳/۴۸	۰/۷۵

مطابق جدول شماره ۲، میانگین محاسبه‌شده برای سؤالات بخش استراتژی‌های سازمان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، در بُعد توجه به محیط، برابر عدد ۳/۴۸ از ۵ شده است. هرچقدر به ۱ نزدیک شود، توجه به محیط بیرونی بیشتر، و برعکس، هر چقدر به ۵ نزدیک شود، توجه به محیط درونی بیشتر است. اگر به ۳ (متوسط نظری) نزدیک شود، توجه به محیط بیرون و درون خنثی است. میانگین به‌دست آمده (۳/۴۸) در حد ۴ است و بیانگر این واقعیت است که ادارات کل آموزش و پرورش کشور، تا حدی، گرایش به محیط درونی دارند. انحراف معیار به‌دست آمده در حدود ۱ شده است که بیانگر این واقعیت است که بین پاسخ‌دهندگان، در پاسخ به پرسش‌های مربوط به بُعد محیطی استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش، اختلاف زیادی وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر، پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌ها انسجام دارند. نتایج به‌دست آمده مرتبط با بُعد کنترل، در تعیین گونه استراتژی اصلی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، به‌طور خلاصه، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳: نتایج آمار توصیفی بُعد کنترل در استراتژی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور

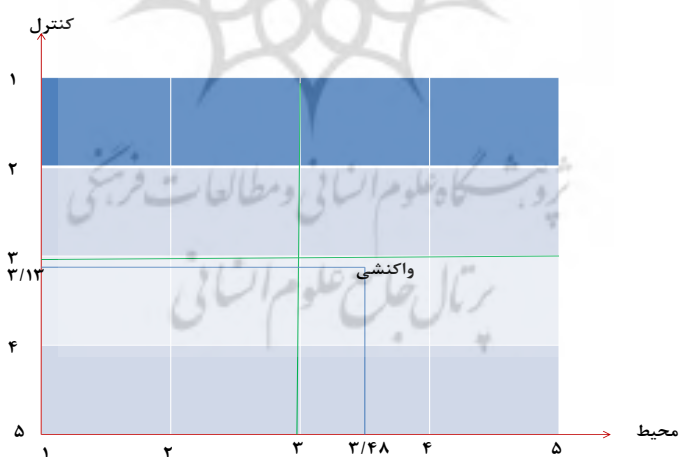
ردیف	شاخص‌های بُعد کنترل راهبردهای ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور	میانگین	انحراف معیار
۱	سازمان آموزش و پرورش استان، متناسب با شرایط محیط عمل می‌کند.	۳/۳۴	۰/۹۶
۲	به نوآوری و خلاقیت کارکنان توجه زیادی صورت می‌گیرد.	۳/۲۳	۱/۰۸
۳	به مدیران و کارکنان، آموزش ریسک‌پذیری داده می‌شود.	۲/۸۳	۱/۱۸
۴	برای سازمان آموزش و پرورش استان، ثبات فعلی، بیش از گسترش فعالیت، اهمیت دارد.	۳/۳۹	۰/۹۶
۵	سازمان آب استان برای تحقیق و پژوهش، اعتبار قائل است و در خصوص آن هزینه می‌کند.	۲/۹۸	۱/۱۴
۶	در سازمان آموزش و پرورش استان، کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت دارند.	۳/۱۱	۱/۰۸
۷	در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان، سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد.	۳/۱۵	۱/۰۷
۸	برنامه‌ریزی‌ها، با نگاه به آینده و به صورت بلندمدت انجام می‌شود.	۳/۰۳	۱/۱۸
	<b>شناخت استراتژی‌های سازمان در بُعد کنترل</b>	<b>۳/۱۳</b>	<b>۰/۸۰</b>

میانگین محاسبه شده برای سؤالات بخش کنترل استراتژی‌های کلان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، در بُعد کنترل، برابر عدد ۳/۱۳ با انحراف معیار کمتر از ۱ شده است. با در نظر گرفتن مختصات (محیط، کنترل) در صفحه مختصات استراتژیک ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها (۳/۱۳، ۳/۴۸)، استراتژی غالب سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌ها مشخص می‌شود. بنابراین، استراتژی اصلی سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، مطابق اطلاعات جدول ۴، از دیدگاه پاسخ‌گویان، گونه استراتژی واکنشی تشخیص داده می‌شود.

جدول ۴: داده‌های مرتبط با متغیر استراتژی سازمانی

نماد	استراتژی غالب	استراتژی سازمانی ادارات کل	
		بُعد کنترل	بُعد محیط
*	واکنشی	۳/۱۳	۳/۴۸

با استفاده از مختصات به دست آمده مربوط به محیط و کنترل، در جدول شماره ۴، جایگاه آنها در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، به طور تقریبی، تعیین می‌گردد. مطابق شکل شماره ۶، باید در نظر داشت که هر یک از دو محور، در واقع، پیوستاری را تشکیل می‌دهند که نقاط مرجع، با استقرار بر آن، چگونگی کیفیت موضوع مورد نظر را، از دیدگاه مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش هر استان، بیان می‌کند. مطابق با مدل دیوید، چهار گونه استراتژی، برای استراتژی‌های سازمانی تعریف شده است که عبارت‌اند از: استراتژی‌های تهاجمی، واکنشی، تدافعی و محافظه کارانه. بنابراین، ادارات کل آموزش و پرورش در ناحیه واکنشی قرار گرفته‌اند. محورهای این نمودار، نشان‌دهنده دو بُعد محیط و کنترل‌اند.



شکل ۶: استراتژی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور بر اساس نقطه مرجع استراتژیک

ب) استراتژی منابع انسانی غالب ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها چیست؟ برای پاسخ به این سؤال، از مدل استراتژی‌های منابع انسانی بامبرگر (پیمانکارانه، پدران، ثانویه و متعهدانه) استفاده می‌شود. هدف از آن، شناسایی گونه‌های استراتژی‌های منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش است. بخش بررسی استراتژی‌های منابع انسانی، از ۱۴ سوال تشکیل می‌شود. بُعد محیط (۵ سؤال) و بُعد کنترل (۹ سؤال)، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مورد مطالعه قرار گرفته است. جدول‌های شماره ۵ و ۶، توصیف این بخش را به کمک میانگین و انحراف معیار، نشان می‌دهد.

جدول ۵: نتایج آمار توصیفی بُعد محیط در استراتژی‌های منابع انسانی

ردیف	شاخص‌های بُعد محیط استراتژی‌های منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور	میانگین	انحراف معیار
۱	سازمان آموزش و پرورش استان می‌تواند نیروی مورد نیاز خود را از بازار کار تهیه کند.	۲/۴۷	۱/۳۰
۲	به آموزش نیروی کار مورد نیاز در داخل مجموعه، توجه می‌شود.	۳/۰۷	۱/۲۱
۳	باتوجه به نوع فعالیت‌ها، تربیت نیروی کار اصلی، در داخل سازمان آموزش و پرورش استان انجام می‌شود.	۳/۳۷	۱/۰۷
۴	فعالیت‌های اصلی سازمان آموزش و پرورش استان شما، برون سپاری نمی‌شود.	۲/۸۸	۱/۱۰
۵	سازمان آموزش و پرورش استان در آموزش مهارت‌های مورد نیاز، توانایی دارد.	۳/۵۱	۱/۰۲
	وضعیت بُعد محیط در استراتژی‌های منابع انسانی	۳/۰۷	۰/۸۳

باتوجه به نتایج حاصل از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای سؤالات بخش استراتژی‌های منابع انسانی در بُعد محیط، برابر عدد ۳/۰۷ است. باتوجه به نوع پرسش‌های مربوط به محیط منابع انسانی که جهت گیری آن به سوی محیط درون ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور است، لذا امتیاز بیشتر، بدان معنی است که راهبردهای ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، در مدیریت منابع

انسانی، به سمت درون است. بنابراین پیش‌بینی می‌شود که تأکید و نگاه استراتژیک سازمانی در تأمین نیروی انسانی، بیشتر بر محیط درون ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور باشد. برای تشخیص راهبردهای مدیریت منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور و رسم نمودار مکان آن، در صفحه‌های مختصات، لازم است مقادیر میانگین‌های متغیر محیط و کنترل را از ۵ کم کنیم. بدین ترتیب، استراتژی‌های منابع انسانی در بُعد محیط، برابر با ۱/۹۳ است.

جدول ۶: نتایج آمار توصیفی بُعد کنترل در استراتژی‌های منابع انسانی

ردیف	شاخص‌های بُعد کنترل در استراتژی‌های منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استان	میانگین	انحراف معیار
۱	بر برون سپاری فرآیندهای منابع انسانی تأکید می‌شود.	۳/۱۷	۱/۱۱
۲	تحولات محیطی بر شرایط کار تأثیری ندارد.	۳/۱۳	۰/۹۹
۳	در طول فرآیند انجام کار، کنترل و ارزیابی منظم و مستمر انجام می‌شود.	۳/۵۱	۰/۹۷
۴	کارکنان با دستور مدیر بالادست، وظایف خود را انجام می‌دهند.	۳/۹۴	۰/۸۶
۵	دستورالعمل‌های منظم و دقیق استاندارد، برای انجام کار، به کارشناسان داده می‌شود.	۳/۶۸	۰/۹۵
۶	چگونگی انجام کار در دستورالعمل‌های دقیق ابلاغ می‌شود.	۳/۷۶	۰/۸۹
۷	به خلافیت و نوآوری کارشناسان برای انجام کار نیاز است.	۳/۸۳	۱/۱۱
۸	فرآیند انجام کار، ساده و تکراری است.	۳/۲۴	۰/۹۵
۹	برای سازمان آموزش و پرورش استان، محیط داخلی، اهمیتی بیشتر از محیط خارجی دارد.	۳/۴۵	۱/۰۱
	وضعیت بُعد کنترل در استراتژی‌های منابع انسانی	۳/۰۶	۰/۸۴

باتوجه به نتایج حاصل از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای تعداد ۹ سؤال بخش استراتژی‌های منابع انسانی در بُعد کنترل، برابر عدد ۳/۰۶ است. نتایج به دست آمده، به طور خلاصه، در جدول شماره ۷ آمده است. در مجموع، این نتایج نشان می‌دهد، باتوجه به جهت‌گیری پرسش‌ها به سمت کنترل بیشتر منابع درون ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، تأکید سازمان بر محیط داخلی است. بنابراین،



استراتژی منابع انسانی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، از دیدگاه پاسخ‌گویان، گونه استراتژی پدرانیه تشخیص داده می‌شود.

جدول ۷: داده‌های مرتبط با متغیر استراتژی منابع انسانی سازمان

نماد	استراتژی منابع انسانی غالب	استراتژی منابع انسانی سازمان	
		بُعد کنترل	بُعد محیط
●	پدرانه	۳/۰۶	۱/۹۳

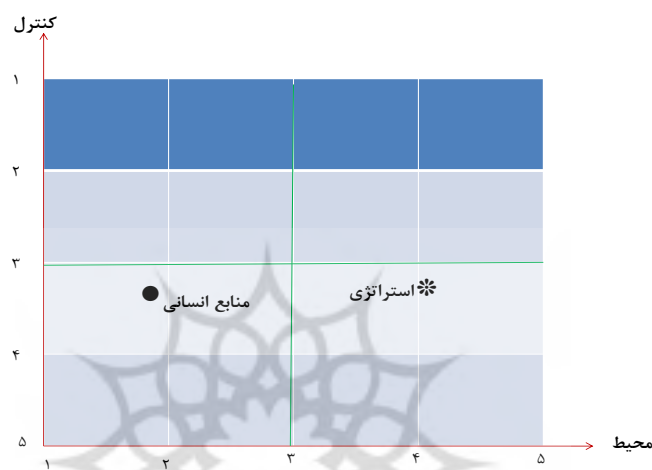
با استفاده از مختصات به‌دست آمده مربوط به محیط و کنترل، در شکل شماره ۷، جایگاه آنها در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، به‌طور تقریبی، تعیین می‌گردد.



شکل ۷: استراتژی منابع انسانی ادارات کل آموزش و پرورش استانها بر اساس نقطه مرجع استراتژیک

اطلاعات ارائه‌شده نشان می‌دهد که راهبردهای ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، به محیط بیرونی و کنترل، کم توجه دارد. راهبردهای مدیریت منابع انسانی، در هر دو بُعد، گرایش به درون سازمان دارد. با توجه به مطالب فوق و

لحاظ نمودن مجاورت و قرابت مکانی متغیرها در ماتریس‌های به‌دست آمده، می‌توان این‌گونه بحث نمود که بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، هم‌ترازی کمی وجود دارد. در اغلب موارد، هم‌ترازی وجود ندارد.



شکل ۸: هم‌ترازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار

بدین ترتیب، با توجه به شکل شماره ۸، می‌توان گفت، بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کلان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، هم‌ترازی ضعیف وجود دارد اما در بُعد کنترل، با راهبردهای ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور و با راهبردهای مدیریت منابع انسانی، هم‌راستا است.

**بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها:** برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، مطابق جدول شماره ۸، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌شود. براساس این آزمون، وقتی توزیع داده‌ها نرمال است که سطح معناداری (sig.) بیشتر از عدد بحرانی در سطح ۰/۰۵ باشد. اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ شود، نشان‌دهنده آن است که توزیع داده‌های به‌دست آمده، نرمال نیست.

جدول ۸: آزمون بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های عناصر

عملکرد	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
عملکرد	۰/۱۲۱	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۷۱	۱۱	۰/۸۹۳
محیط استراتژی	۰/۲۰۵	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۲۶	۱۱	۰/۳۶۹
کنترل استراتژی	۰/۲۰۰	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۸۸۹	۱۱	۰/۱۳۵
محیط منابع انسانی	۰/۱۴۸	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۶۵	۱۱	۰/۸۳۳
کنترل منابع انسانی	۰/۲۱۰	۱۱	۰/۱۹۲	۰/۸۷۸	۱۱	۰/۰۹۸
تکریم	۰/۱۵۲	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۷۵	۱۱	۰/۹۴۵
بهسازی	۰/۲۸۸	۱۱	۰/۰۱۱	۰/۷۹۹	۱۱	۰/۰۰۹
انگیزه	۰/۱۵۳	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۲۲	۱۱	۰/۳۳۲
رشد	۰/۱۳۸	۱۱	*۰/۲۰۰	۰/۹۶۱	۱۱	۰/۷۸۶

ستون سطح معناداری، نتیجه آزمون نرمال بودن را نشان می‌دهد. به استثنای یک مورد، توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش، نرمال می‌باشند. لذا برای آزمون داده‌ها، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک (آماره T، تحلیل واریانس و ...) استفاده نمود.

**سؤال دوم پژوهش: عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور چگونه است؟**

همان‌گونه که اشاره شد، برای سنجش عملکرد، از ۴ شاخص عملکردی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، استفاده شده است. میانگین شاخص‌های عملکردی و آماره T و نتیجه آزمون، به اختصار، در جدول شماره ۹ آمده است:

جدول ۹: خلاصه وضعیت موجود شاخص‌های عملکردی سازمان آموزش و پرورش

ردیف	شاخص‌ها	میانگین	آماره T	سطح معناداری
۱	سلامت اداری و تکریم از ارباب رجوع	۳/۷۷	۱۴/۶	۰/۰۰۰
۲	بهسازی کارکنان و معلمان	۳/۵۳	۹/۲	۰/۰۰۰
۳	ایجاد انگیزه برای خلاقیت	۳/۲۲	۳/۶	۰/۰۰۰
۴	ارتقای کیفی دانش‌آموزان	۳/۶۴	۶/۷	۰/۰۰۰

میانگین هریک از ۴ عنصر عملکردی ادارات کل آموزش و پرورش کشور، از متوسط نظری ۳ بیشتر شده است. این بدان معنا است که ادارات کل آموزش و پرورش، عملکرد نسبتاً خوبی دارند. نتیجه آزمون T نیز نشان می‌دهد، این نتایج در جامعه، معنی‌دار است.

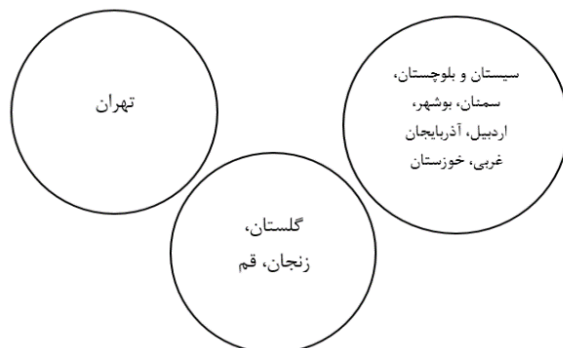
**سؤال سوم پژوهش: آیا عملکرد در ادارات کل آموزش و پرورش، با میزان هم‌ترازی راهبردی (هم‌ترازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای سازمانی) یکسان است؟**

برای پاسخ به این سؤال، میانگین ۴ شاخص عملکردی (تکریم، بهسازی معلمان، انگیزه و ارتقای کیفی) و همچنین، میانگین عملکرد کلی هریک از ادارات کل آموزش و پرورش، به همراه راهبردهای سازمانی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی آنها، محاسبه شده است. جدول شماره ۱۰، میانگین کلی، میانگین ۴ شاخص عملکردی، راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای اصلی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های منتخب کشور را، در دو بُعد محیط و کنترل، به تفکیک هریک از ادارات کل آموزش و پرورش مورد مطالعه، نشان می‌دهد. لازم به توضیح است، برای هریک از ادارات کل انتخاب شده در نمونه، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه توزیع شده است. اعداد جدول مذکور، میانگین پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان است که به کمک نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. نکته دیگر اینکه اعداد جدول، به‌عنوان داده‌های جدید در نرم‌افزار تعریف شده است تا تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرهای پژوهش در سطح گروه، انجام شود. به عبارت دیگر، میزان هم‌ترازی بین راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کلی ادارات کل و رابطه آن با عملکرد در سطح ادارات کل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

جدول ۱۰: میانگین داده‌های مربوط به عناصر سازمانی و عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور

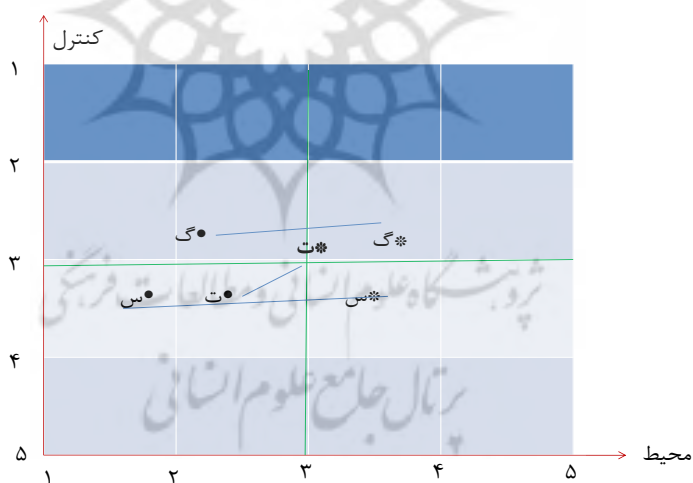
سازمان	محیط استراتژی	کنترل استراتژی	محیط منابع	کنترل منابع	تکریم معلمان	بهسازی	انگیزه	ارتقای کیفی	عملکرد
تهران	۳/۱۰	۲/۸۹	۱/۹۸	۳/۰۲	۳/۷۶	۳/۴۷	۳/۱۴	۳/۵۸	۳/۵۳
سیستان و بلوچستان	۳/۳۳	۳/۱۹	۱/۸۱	۳/۲۱	۴/۰۴	۳/۵۵	۳/۴۵	۳/۶۰	۳/۶۸
سمنان	۳/۵۳	۳/۴۰	۱/۷۷	۳/۲۳	۳/۶۸	۳/۳۹	۳/۲۳	۳/۴۴	۳/۴۶
بوشهر	۳/۴۹	۳/۰۶	۲/۰۳	۲/۹۷	۳/۷۰	۳/۶۱	۳/۰۳	۳/۷۸	۳/۵۹
کردستان	۳/۴۸	۳/۳۷	۱/۰۴	۳/۶۰	۳/۷۶	۳/۵۱	۳/۳۱	۳/۶۶	۳/۵۹
گلستان	۳/۶۲	۲/۸۸	۲/۲۵	۲/۷۵	۳/۸۸	۳/۵۸	۳/۴۶	۴/۰۵	۳/۷۹
آذربایجان غربی	۳/۶۰	۳/۳۲	۱/۷۸	۳/۲۲	۴/۰۵	۳/۶۲	۳/۱۲	۳/۸۷	۳/۷۴
اردبیل	۳/۷۴	۳/۴۱	۱/۶۹	۳/۳۱	۴/۲۶	۳/۹۸	۳/۵۸	۴/۰۵	۴/۰۱
زنجان	۳/۴۶	۲/۸۹	۲/۳۴	۲/۶۲	۳/۴۴	۳/۱۹	۳/۰۹	۳/۲۲	۳/۲۵
قم	۳/۴۳	۲/۸۱	۲/۴۵	۲/۴۵	۲/۷۶	۳/۳۳	۲/۶۳	۲/۹۵	۲/۹۳
جمع	۳/۴۸	۳/۱۳	۱/۹۳	۳/۰۶	۳/۷۷	۳/۵۳	۳/۲۲	۳/۶۴	۳/۵۸

باتوجه به جدول فوق، ارتباط میزان هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور با یکدیگر و رابطه آن با عملکرد ادارات کل، از طریق آزمون تحلیل واریانس، مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای این کار، ابتدا به کمک نرم‌افزار SPSS و با دستور طبقه‌بندی، ادارات کل آموزش و پرورش منتخب، باتوجه به میزان هم‌ترازی بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان، طبقه‌بندی می‌شوند. خروجی نرم‌افزار SPSS نشان می‌دهد که ۱۰ اداره کل آموزش و پرورش منتخب، از نظر میزان هم‌ترازی، به ۳ دسته، به شرح شکل شماره ۱۱، تقسیم شده است.



شکل ۱۱: دسته‌بندی ادارات کل آموزش و پرورش براساس هم‌ترازی منابع انسانی و سازمان

در شکل شماره ۱۲، عملکرد کلی و عناصر عملکردی ادارات کل را، در سه گروه از ادارات کل آموزش و پرورش، مورد مقایسه قرار می‌دهیم. این دسته‌بندی، برحسب میزان هم‌ترازی، بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی، به شرح نمودار ذیل، حاصل می‌گردد:



شکل ۱۲: هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی ادارات کل آموزش و پرورش

باتوجه به مقادیر محیط استراتژی سازمانی، کنترل استراتژی سازمانی، محیط استراتژی منابع انسانی و کنترل استراتژی منابع انسانی استان‌های منتخب، تحلیل موقعیت مکانی همسویی استراتژی‌ها، در استان‌های مختلف، به این صورت حاصل می‌گردد: استان تهران به تنهایی، در یک موقعیت قرار گرفته است (استراتژی‌های کلان در ربع سوم و استراتژی‌های منابع انسانی در ربع اول)، استان‌های سیستان و بلوچستان، سمنان، بوشهر، اردبیل، آذربایجان غربی و خوزستان، تقریباً، در یک موقعیت مکانی قرار می‌گیرند (استراتژی‌های سازمانی در ربع دوم و استراتژی‌های منابع انسانی در ربع اول که تقریباً هم‌جوارند)؛ و سرانجام سه استان گلستان، زنجان و قم در یک موقعیت مکانی مشابه (استراتژی‌های سازمانی در ربع سوم و استراتژی‌های منابع انسانی در ربع چهارم)، قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب، عملکرد دستگاه آموزش و پرورش این سه دسته از استان‌ها، مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند؛ که برای ارزیابی آن در جامعه، از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده می‌شود. در این آزمون، این سؤال مطرح می‌گردد: آیا سه گروه ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، با هم‌ترازی کم، متوسط و زیاد، عملکرد یکسانی دارند؟ برای پاسخ به این سؤال از تحلیل واریانس استفاده می‌شود. خروجی نرم‌افزار، به شرح جدول شماره ۱۱ حاصل می‌گردد:

جدول ۱۱: تحلیل واریانس هم‌ترازی بین استراتژی‌ها با عملکرد کلی ادارات کل

آموزش و پرورش استان‌ها

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۲۵	۳/۷۶	۱/۷۰	۲	۳/۳۹	بین‌گروهی
		۰/۴۵	۱۹۰	۸۵/۷۰	درون‌گروهی
		۲/۱۵	۱۹۲	۸۹/۰۹	کل

$H_0$ : عملکرد کلی ادارات کل سه گروه با هم‌ترازی کم، زیاد و متوسط یکسان است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$H_1$ : عملکرد کلی حداقل دو دسته از ادارات سه گروه با هم‌ترازی زیاد، متوسط و کم، یکسان نیست.

$$H_1: \mu_1 = \mu_2 \neq \mu_3 \text{ یا } H_1: \mu_1 \neq \mu_2 = \mu_3$$

ستون سطح معناداری (sig.) مقدار کم‌تر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد. این بدان معناست که حداقل یکی از تساوی‌های فرض  $H_0$  برقرار نیست. بنابراین، فرض  $H_0$ ، مبنی بر یکسانی عملکرد کلی ادارات کل در سه گروه با سطوح هم‌ترازی مختلف، رد شده و فرض  $H_1$  برقرار است. برای پاسخ به این سؤال که بین کدام یک از گروه‌ها، تفاوت معنی‌دار وجود دارد، از آزمون تویی توکی مطابق، جدول شماره ۱۲، استفاده شده است:

جدول ۱۲: آزمون تویی توکی برای تحلیل واریانس هم‌ترازی بین استراتژی‌ها با عملکرد کلی

آزمون تویی توکی						
۹۵٪ فاصله اطمینان		سطح معناداری	خطای استاندارد	میانگین اختلافات (I-J)	(J) org	(I) org
کران بالا	کران پایین					
۰/۲۳۵۹	-۰/۵۳۰۴	۰/۶۳۶	۰/۱۶۲۲۱	-۰/۱۴۷۲۲	۲	۱
۰/۵۷۰۲	-۰/۲۶۲۴	۰/۶۵۸	۰/۱۷۶۲۵	۰/۱۵۳۹۰	۳	
۰/۵۳۰۴	-۰/۲۳۵۹	۰/۶۳۶	۰/۱۶۲۲۱	۰/۱۴۷۲۲	۱	۲
۰/۵۶۲۸	-۰/۰۳۹۵	۰/۰۲۰	۰/۱۱۰۷۷	۰/۳۰۱۱۲*	۳	
۰/۲۶۲۴	-۰/۵۷۰۲	۰/۶۵۸	۰/۱۷۶۲۵	-۰/۱۵۳۹۰	۱	۳
-۰/۰۳۹۵	-۰/۵۶۲۸	۰/۰۲۰	۰/۱۱۰۷۷	-۰/۳۰۱۱۲*	۲	

ستون سطح معناداری (sig.) جدول فوق نشان می‌دهد، فقط بین دو دسته ۲ و ۳ ادارات کل آموزش و پرورش، از نظر عملکردی، با یکدیگر، تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی برای عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های دسته ۲ (استان‌های سمنان، بوشهر، خوزستان، اردبیل، سیستان و بلوچستان و آذربایجان غربی) و دسته



۳ (ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های گلستان، زنجان و قم) از آزمون‌های تبعی توکی استفاده می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف اصلی ارائه الگوی هم‌ترازی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های ادارات آموزش و پرورش استان‌های کشور و تأثیر آن بر عملکرد آنها، انجام شده است. در تحقیق حاضر، برای تدوین الگو، ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای انجام گرفت و پس از شناسایی مهم‌ترین دسته‌بندی‌های استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی و همچنین شاخص‌های کلیدی عملکردی متناسب با اهداف ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های کشور، مدل مفهومی ارائه گردید. در مدل مفهومی ارائه شده، گونه‌های مختلف استراتژی‌های منابع انسانی و گونه‌های مختلف استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان‌ها شناسایی شد. برای بررسی هم‌ترازی بین استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان‌های کشور، با تکیه بر میزان توجه به محیط داخلی یا بیرونی و میزان کنترل زیاد یا کم در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان‌ها در چهار گونه (فرصت‌جو، تحلیلگر، مدافع و منفعل)، استراتژی‌های منابع انسانی در چهار گروه (پیمانکارانه، متعهدانه، ثانویه و پدران‌ه)، مورد بررسی قرار گرفت؛ که فرض اساسی این است که وجود تناسب بین آنها، باعث افزایش کارایی و عملکرد سازمانی می‌گردد. اطلاعات به دست آمده و تفسیر آنها نشان می‌دهد که استراتژی سازمان در مجموعه ادارات کل آموزش و پرورش کشور، بر پایه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، توجه به محیط خارجی و کنترل زیاد که بیانگر گونه استراتژی واکنشی (تحلیلگر) و استراتژی‌های منابع انسانی مجموعه ادارات کل آموزش و پرورش کشور بر پایه نقاط مرجع استراتژیک، توجه به محیط درونی و کنترل کم (گونه استراتژی منابع انسانی، پدران‌ه است)، مورد استفاده قرار گرفته است. این یافته، با یافته خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵)، که معتقد بودند استراتژی سرباز وفادار، از سایر استراتژی‌های منابع انسانی مهم‌تر است، ناهمسو است. همچنین با یافته تحقیق

سیدجوادین و حسین‌زاده (۲۰۰۹)، که معتقد بودند استراتژی متخصص متعهد نسبت به سایر استراتژی‌های منابع انسانی مهم‌تر است؛ و همچنین یافته‌های امین و همکاران (۱۳۹۴) که معتقد بودند سازمان به دنبال افزایش تعهد کارکنان است، همسو نیست؛ ولی با یافته‌های پژوهش‌های صورت‌گرفته توسط دانگ و لین (۲۰۱۷)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶)، صلواتی (۱۳۹۳)، ابطحی و ابراهیمی (۱۳۹۵)، ادیو (۲۰۱۳)، خاوانگا (۲۰۱۴)، و هسیه و لین (۲۰۱۷) همسو است. موفقیت و بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی، لازمه‌اش همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان‌های کشور است. این یافته با یافته جوادین و حسین‌زاده (۲۰۰۹)، خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵) و پراجگو (۲۰۱۶) و لی و همکاران (۲۰۱۰) همسو است، اما با یافته تحقیق امین و همکاران (۱۳۹۴) ناهمسو است.

نتایج آزمون تحلیل واریانس گروه‌های مختلف، در ارتباط با استراتژی‌های منابع انسانی، نشان داد که تفاوت معناداری بین میانگین عملکرد سازمانی سازمان‌های دارای سطوح هماهنگی بین‌گروهی، وجود دارد. این بدان معناست که استراتژی‌های منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مؤثرند. این نتیجه با نتایج تحقیقات محققانی چون فیاضی و اعرابی (۱۳۹۳)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، امین و همکاران (۱۳۹۴)، خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵) همسو است. بررسی و مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر، با پژوهش‌های رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱)، دارای همخوانی است.

سرانجام در بُعد عملکرد نیز، افزایش اثربخشی فعالیت‌های واحد منابع انسانی، از نظر اثرگذاری بر اهداف استراتژیک ادارات کل، افزایش اثربخشی سند استراتژیک منابع انسانی، افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، ارتقای عملکرد سازمانی در راستای نتایج شناسایی شده توسط محققانی همچون سپهوند (۱۳۹۷)، افجه و همکاران (۱۳۹۴)، خاوانگا (۲۰۱۴)، تورس و همکاران (۲۰۱۶)، دانگ و لین (۲۰۱۷)، هسیه و لین (۲۰۱۷) است.

## پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

۱. رسیدن به همسویی دارای چالش‌هایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی است. پیشنهاد می‌شود که مدیران آمادگی لازم برای رویارویی با این چالش‌ها را داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران به‌روزرسانی منابع انسانی در روابط فی‌مابین را درک کرده و بتوانند ساختار روابط را طوری طراحی کنند، که موجب تحریک و تشویق رفتار مناسب از سوی کارکنان گردد.
۲. برگزاری جلسه‌های هم‌اندیشی و نشست‌های تخصصی با کارکنان، به‌منظور به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و تبادل نظر با آنها، برقراری ارتباط و تعامل نزدیک بین کارکنان و مدیران، به‌ویژه از طریق ایجاد و توسعه شبکه‌های غیررسمی، از دیگر پیشنهاد‌های پژوهش است.
۳. پیشنهاد می‌شود، مدیریت منابع انسانی، برای برقراری همسویی کامل، جهت‌گیری بازار کار را از خارج به داخل تغییر داده و با تدوین برنامه‌های شغلی و جانشین‌پروری، از قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروهای داخل سازمان استفاده کند.
۴. پیشنهاد می‌شود، مدیران منابع انسانی برای ایجاد تغییر و مدیریت تغییرات در داخل سازمان، متناسب با محیط بازار و مشتریان گام بردارند. هم‌استراتژی سازمان و هم‌استراتژی منابع انسانی، این پتانسیل را دارند و می‌توان از آن در راستای بهبود و تغییر محصولات، خدمات و دیدگاه‌ها استفاده کرد.
۵. پیشنهاد می‌شود، ارائه آموزش‌های مورد نیاز در راستای پیاده‌سازی بهینه هم‌راستایی، اقداماتی از قبیل آموزش مجریان استراتژی در مورد ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک، ارائه آموزش‌های خاص و کاربردی برای مدیران غیرمنابع انسانی، جهت شناخت پیامدهای اقدامات منابع انسانی، و آموزش بدو استخدام برای آشنایی مدیران و کارکنان ستاد با ماهیت عملیات را در پیش گیرند.

## محدودیت‌های پژوهش

۱. با تمام پیگیری‌های به عمل آمده برای جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های توزیع شده، ادارات کل آموزش و پرورش دو استان، پرسش‌نامه‌ها را عودت ندادند و پژوهشگر

مجبور شد، به جای ۱۲ اداره کل آموزش و پرورش انتخاب شده در نمونه، از داده‌های ۱۰ اداره کل در تجزیه و تحلیل استفاده نماید.

۲. راهبردهای وظیفه‌ای مدیریت منابع انسانی (جذب و به کارگماری، آموزش، پاداش و ...) در این پژوهش لحاظ نشده است. احتمالاً، بررسی راهبردهای وظیفه‌ای منابع انسانی، نتیجه پژوهش را تعدیل نماید.

### پیشنهاد به محققان آینده

۱. پیشنهاد می‌شود، محققان آینده، هم‌ترازی عناصر استراتژیک سازمان با عناصر استراتژیک زیرمجموعه استراتژی‌های منابع انسانی (جذب و به کارگماری، آموزش، پاداش و ...) را مورد مطالعه قرار دهند.

۲. کشف و شناسایی عواملی که مانع رسیدن به همسویی استراتژیک در سازمان هستند، کمک فراوانی در اصلاح و رفع ناهمسویی می‌کند و البته پس از آن هم باید، برای حفظ همسویی استراتژیک در سازمان، بازبینی و نظارت مستمر صورت گیرد.

۳. از آنجا که مجموعه فعالیت‌های انجام شده در این پژوهش، تا مرحله شناسایی و کشف استراتژی‌های ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی و بررسی رابطه آن با عملکرد بوده است، اجرای دقیق استراتژی‌های هماهنگ، در سیستم فرهنگ و بررسی عملکرد، قبل و بعد از اجرای این استراتژی‌ها، می‌تواند زمینه مناسبی برای یک کار پژوهشی باشد که مکمل مطالعه حاضر است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که علاقه‌مندان به این حوزه، تلاش کنند تا در یک سازمان، به صورت نمونه، استراتژی‌های هماهنگ مدیریت فرهنگ را پیاده و اجرا نمایند و تأثیر آن را بر عملکرد، اندازه‌گیری نمایند.

## منابع فارسی

- ابویی اردکان، محمد (۱۳۹۲). «هم‌راستایی استراتژیک زمینه‌ای برای پژوهش در حوزه استراتژی». یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۲۸ آذرماه، دانشگاه صنعتی شریف.
- امین، فرشته؛ حقانی، مهدیه؛ ایزدی یزدان‌آبادی، محسن (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲، صص ۱۰۵-۱۲۷.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در عمل. ترجمه: سهرابی، ابوالفضل، قم: نوای دانش.
- بزاز جزایری، احمد و مهدی‌فر، ناصر (۱۳۹۸). تاکتیک‌های افزایش نفوذ در منابع انسانی سازمان‌ها، تهران، نشر آبیژ، چاپ دوم.
- تقوا، محمدرضا و حاجی‌زاده، پیمان (۱۳۸۹). «سنجش بلوغ همسویی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در سازمان؛ مطالعه موردی: شرکت سایپا یدک». فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۵، شماره ۳، صص ۴۸۱-۵۰۴.
- خلیلی شورینی، سهراب و جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵). «بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳)، صص ۳۱-۵۴.
- زاهدی، شمس‌السادات و رفیعی، محمود (۱۳۹۰). «بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۵-۲۴.
- سپهوند، رضا (۱۳۹۷)، «اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان»، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، «همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی در صنایع غذایی کاله»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، دوره ۹، شماره ۱، صص. ۱۸۳-۲۰۶.

سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۳). «بررسی همسویی استراتژی‌های سازمان (کسب‌وکار) و استراتژی‌های منابع انسانی در صنایع غذایی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

شاه‌حسینی، محمدعلی و حقیقی، محمد و موذن، سارا (۱۳۹۸)، «ارائه مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم / شماره ۴۲. شهرابی فراهانی، مهدیه (۱۳۹۹)، «تحلیلی بر استراتژی سازمانی و ضرورت مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی همدان.

صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران؛ عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴). «طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان (مطالعه موردی: شعب بانک انصار استان گیلان)». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره هفتم، شماره ۴، صص ۱۶۶-۱۴۱.

طبرسا، غلامعلی؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۶). «طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار». اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۲۱۲-۱۸۹.

عباسی، عباس، شیرازی، علی نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶)، «تدوین استراتژی منابع انسانی در هماهنگی با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره نهم، شماره ۲، صص ۲۱-۴۶.

عبادی، نغمه و ابویی اردکان، محمد (۱۳۹۸)، «همسویی استراتژیم منابع انسانی در سازمان‌ها»، فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور، سری جدید، شماره ششم، شماره پیاپی، ۶۰.

غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا (۱۳۹۱). «تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)». مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۵۲-۱۳۷.

فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ سرلک، محمدعلی (۱۳۹۳). «طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تأکید بر رویکرد ارزشی». سال سیزدهم، شماره ۴۱، صص ۱۸-۵.

فیاضی، مرجان و اعرابی، سید محمد (۱۳۹۳). «الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره نهم، شماره ۲، صص ۲۸۶-۲۶۲.

متاجی نیموری، فاطمه و نیازیان، محمد (۱۴۰۰)، «تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمان»، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۶۳، جلد دوم، صص ۱۶-۳۰.

کثیرلو و تعامی (۱۳۹۹)، «تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان»، فصلنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شماره ۴۸.

کوره‌پز محمودآبادی سیرجان، میلاد (۱۳۹۵)، «هم‌راستایی استراتژیک بین روابط بازاریابی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی مالی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین (۱۳۹۱). «الگوی هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان». پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۱۸۸-۱۶۷.

## منابع لاتین

- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Bentley-Goode, K. A., Omer, T. C., & Twedt, B. J. (2019). Does business strategy impact a firm's information environment?. *Journal of accounting, auditing & finance*, 34(4), 563-587.
- Dang, V. T. & Lin, C. S. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry, *Chinese Management Studies*, 11(4), 637-657.
- Dino, C (2014), Alignment for the creation and development, *Human resource management*, Vol. 20, No.3, p. 562-577
- Gomes, E., Cohen, M., & Mellahi, K. (2019). When Two African Cultures Collide: A Study of Interactions between Managers in a Strategic Alliance between Two African Organizations, *Effective People Management in Africa*, 12, 180-201.
- Gudergan, S. & Teo, S. (2019), Human Resource Management Challenges in Strategic Alliances, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19 (2), 123-146.

- Hsieh, Y. & Lin, K. H. (2017). The difference in strategic fit between Western and Asian countries-evidence from audit firms of Taiwan, *World Review of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, 13(4), 145-163.
- Guan, J. Ch., Yam, R. C. M., Tang, E. P. Y. and Lau, A. K. W. (2009). Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China. *Research Policy*, 38, pp. 802-812.
- Janatifar, H., Bakhtiari, M., Daneshpajoo, A. A and Tahanian-Qomi, S. M. (2014). Introduction to strategic fit between the organization and human resources. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S1), pp. 1458-1466.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, Feng-Hui, Lee, Tzai-Zang and Wu, Wann-Yih (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), pp. 1351-1372.
- Liao, Y. Sh. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), pp. 294-309.
- Osito Odiyo, W. J. (2013). Synergies created by a strategic fit between business and human resource strategies: an assessment of transnational tea firms in Kenya. Cambridge Scholars Publishing.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2), pp. 241-249.
- Nieves, J, Quintana, A (2016), Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital, *Tourism and Hospitality Research*, pp.212-293
- Stewart, G. L. and Brown, K. G. (2009). *Human resource management: Linking strategy to practice*. New York: John Wiley.
- Tarba, S. Y. & Cooper, S.C.L. (2018). HRM practices in strategic partnerships, *International Journal of Human Resource Management*, 29 (2), 2305-2309.
- Turner, N. (2004). Achieving strategic alignment of business and human resources. The Work Foundation, pp. 1-49.
- Wang, Dan-Shang and Shyu, Chi-Lih (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2), pp. 92-110.