

## اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان

دکتر سید علی اکبر افجه \*

رضا سپهوند \*\*

چکیده

مطرح شدن موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود فهم پژوهشگران رشته مدیریت منابع انسانی از روابط میان استراتژی سازمان، سرمایه انسانی، استراتژی منابع انسانی و عملکرد شرکت گردیده است. در این زمینه یکی از مباحث کلیدی که همچنان مبهم باقی مانده، عبارت است از درک فرآیندها و مکانیزم‌هایی که از طریق آنها، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت استراتژی‌های سازمان (در کارکردهای

---

\* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی afjahi@atu.ac.ir

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه لرستان mrezasep@yahoo.com

مختلف) و اثر مستقیم آنها بر عملکرد آن، یکی از مسائلی که می‌تواند اثر قابل توجهی بر نحوه اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان داشته باشد، هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی است.

هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان است که در این راه دو فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی در نظر گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش، حاضر کلیه شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌باشند که در زمان انجام پژوهش (سال ۱۳۸۸) فعال بوده‌اند. نمونه آماری این پژوهش نیز ۳۴ شرکت می‌باشند که با استفاده از روش طبقه‌بندی تصادفی متناسب انتخاب گردیده‌اند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی ویژه و استراتژی رفتار سازمانی رقابت‌مدار و همچنین بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی محوری و استراتژی رفتار سازمانی مشتری‌مدار باعث افزایش عملکرد سازمان می‌گردد. در مجموع نتایج حاصل از این پژوهش نشان‌دهنده آن است که هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. واژگان کلیدی: استراتژی، هماهنگی استراتژیک، نقطه مرجع استراتژیک، منابع انسانی، عملکرد

#### مقدمه

مطرح شدن موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود فهم پژوهشگران رشته مدیریت منابع انسانی از روابط میان استراتژی سازمان، سرمایه انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت گردیده و به روش‌ها مختلف تمرکز از مدیریت عملیاتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تغییر داده است. نخست سطح تجزیه و تحلیل خرد به مدیریت عملیاتی منابع انسانی

(یعنی بررسی اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی همچون انتخاب و جذب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و ...) به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تغییر پیدا نمود. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهوم هم‌افزایی یا مکمل بودن اقدامات، منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند (بیرد و مشولام، ۱۹۸۸).

دوم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ایجاد هماهنگی بین استراتژی سازمان از یک طرف و سیستم‌های مختلف منابع انسانی از طرف دیگر تأکید می‌شود. در واقع استراتژی منابع انسانی نقش حلقه واسط بین استراتژی سازمان و عملیات منابع انسانی را بر عهده داشته و جهت‌گیری سازمان را که در استراتژی آن آمده است به دستورالعمل‌های عینی ترجمه می‌کند.

سوم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان به عنوان یک متغیر وابسته تأکید می‌کند و عملکردهای فردی افراد را مورد محاسبه قرار نمی‌دهد؛ در حالی که مدیریت سنتی عموماً روی نتایج فردی افراد همچون عملکرد وظیفه‌ای، غیبت، رضایت شغلی و خروج از خدمت تأکید می‌کند (بیرد و مشولام، ۱۹۸۸). در این زمینه یکی از مباحث کلیدی که همچنان مبهم باقی مانده عبارت است از درک فرآیندها و مکانیزم‌هایی که از طریق آنها، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

از طرف دیگر بیشتر سازمان‌ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطح مختلفی از سازمان طراحی می‌شوند. این سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ و دارای فعالیت‌های متنوع عبارتند از:

۱. استراتژی بنگاه

۲. استراتژی کسب و کار (واحد تجاری)

۳. استراتژی‌های کارکردی (وظیفه‌ای)

نکته مهمی که در طراحی این استراتژی‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، لزوم هماهنگی بین آنها است. هر یک از سطوح استراتژی باید با استراتژی سطح بالاتر خود هماهنگی مناسبی داشته باشد زیرا در غیر اینصورت سازمان نمی‌تواند به

صورت کارا به اهداف خود دست یابد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۹-۱۰). بر این اساس به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت استراتژی سازمان (در کارکردهای مختلف) و اثر مستقیم آنها بر عملکرد آن، یکی از مسائلی که اثر قابل توجهی بر نحوه اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان خواهد داشت، هماهنگی میان استراتژیهای منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، علاوه بر این هدف اصلی، ۸ هدف فرعی نیز در نظر گرفته شدند تا بدین وسیله اثر هماهنگی بین انواع استراتژیهای منابع انسانی با انواع استراتژیهای سرمایه انسانی و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

### مفهوم استراتژی و مدیریت استراتژیک

استراتژی عبارت است از برنامه‌ای جامع و همه جانبه که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و هدف‌های خود دست می‌یابد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). دفت معتقد است استراتژی برنامه‌ای برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی است که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدف‌های سازمان. برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی می‌دانند، ولی از دید وی هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین کننده شیوه رسیدن به آن است (دفت، ۱۳۷۷). نگرش استراتژیک مسائل و موضوعات را در سطح ذهنی، مفهومی یا نظری در نظر می‌گیرد. بنابراین استراتژی نیز به صورت ذهنی و مفهومی بیان می‌شود و هیچگاه نمی‌تواند به صورت عینی و عملیاتی مطرح شود. این موضوع تمام دیدگاه‌هایی که استراتژی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت می‌دانند (مانند دیوید، ۲۰۰۱: ۱۳۶؛ میتزبرگ، ۱۹۹۲: ۶۴) رد می‌کند و استراتژی را «جهت‌گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی» تعریف می‌کند.

از طرف دیگر صاحب نظران تعاریف متعددی از مدیریت استراتژیک مطرح نموده اند که در زیر به بعضی از آنها اشاره می شود:

۱. هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی (دیوید، ۱۳۸۰).
۲. تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین مسیر استراتژیک و خلق استراتژی برای رسیدن به هدف ها و اجرای آن (هریسون و جان، ۱۳۸۰).
۳. بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱).

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

نکته قابل توجه آن است که هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح سازمان به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می باشد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۱).

هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و برای موفقیت کل شرکت باید این سه سطح یکپارچه باشند. سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا، ارزیابی و کنترل) برای تمامی سطوح استراتژی صادق می باشد (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی هستند). هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین تر را نمایش می دهد. به این صورت که اجرای استراتژی سطح بالاتر برابر است با تدوین استراتژی سطح پایین تر (ویلن و هانگر، ۱۹۹۲). در بعضی از سازمان های با تنوع کاری کمتر نیز سطح اول و سطح دوم با یکدیگر ادغام می شوند و یک سطح به وجود می آید.

### هماهنگی استراتژیک در سازمان

مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و

محیط خارجی سازمان است (مینتزبرگ و کوئین، ۱۹۸۵؛ پیرس و رابینسون، ۱۹۹۱؛ ویلن و هانگر، ۲۳۲). بر اساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالا است، اثربخشی در حد بالایی قرار دارد (دوتی و همکاران، ۱۹۹۳).

هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵). به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی سطح سازمان، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی).

از طرف دیگر، استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (تأمین و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پرداخت و روابط با کارکنان) نیز با استراتژی‌های واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد - هماهنگی درونی - (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). هر یک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می‌شود: هماهنگی‌های ۱- بیرونی عمودی ۲- بیرونی افقی ۳- درونی عمودی ۴- درونی افقی.

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

«هماهنگی» به چهار دلیل زیر به عنوان اساس و پایه مدیریت استراتژیک می‌باشد: اول، رشته سیاست کسب و کار<sup>۱</sup> که به عنوان پایه و اساس پارادایم استراتژی می‌باشد، ریشه در مفهوم سازگاری و تطابق منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد. دوم، بر اساس تحقیقات در حوزه‌های نوین، مدیریت استراتژیک، بسیاری از مفاهیم و روش‌های تحقیق را از سایر رشته‌های علمی (مانند اقتصاد سازمان، صنعتی، رفتار اداری و بازاریابی) اقتباس نموده است. سوم، بر اساس تحقیقاتی که توسط هامز و بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتصاد انجام شده است، بسیاری از مطالعات استراتژی آشکار و تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده‌اند. همچنین این مطالعات اثر بسیار زیاد تئوری اقتضایی را بر تدوین استراتژی نشان می‌دهند. چهارم، مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیار زیادی برای برجسته نمودن اهمیت سازگاری پیچیده بین عناصر سازمانی در اجرای اثربخش استراتژی انتخاب شده، مورد استفاده قرار گرفته است (ونکاترامن، ۱۹۸۹).

برقراری هماهنگی استراتژیک همواره با تغییرات همراه است و این تغییر از سطح استراتژیک شروع می‌شود. بررسی عوامل محیطی و سازمانی، تغییرات استراتژیک مطلوب (مورد انتظار) را نمایان می‌کند. تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف داخلی «ضرورت تغییر» را به وجود می‌آورند. از طرف دیگر، فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی «ایده» برای تغییر را مشخص می‌سازند. زمانی که تغییرات استراتژیک واقعی (انجام شده) با تغییرات مطلوب (مورد انتظار) مقایسه می‌شوند، درجه هماهنگی / عدم هماهنگی استراتژیک پویا از این مقایسه مشخص می‌شود، درجه‌ای که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (زاجاک و کراتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). ادبیات تغییر استراتژیک و سازگاری نشان می‌دهد که سازمان‌ها یک دوره پایداری نسبی و تعادل را طی می‌کنند، با تأکید بر اینکه در بعضی زمان‌ها «انقلاب»هایی که عدم تعادل و آگرایی را به همراه دارند نیز در پیش خواهد بود. مفهوم «هماهنگی پویا»<sup>۳</sup> تأکید می‌کند که نقش اصلی مدیریت ارشد ایجاد هر دو مورد نظم و هرج و مرج (آشوب)

می‌باشد. مدیریت باید سخت تلاش کند تا استراتژی‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی را همسو نماید تا به عملکرد بالا دست یابد. به هر حال، مدیریت نباید بگذارد که سازمان از خود راضی بشود، به محض اینکه تعادل یا توازن حاصل شد، باید خرابش کرد. سازمان باید تلاش کند تا قابلیت‌های جدیدی کسب کند و بتواند در آینده به جایگاه مورد نظر دست یابد (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶).

### نقطه مرجع استراتژیک

نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افرادی کلیدی سیستم استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگنباوم، ۱۹۹۶).

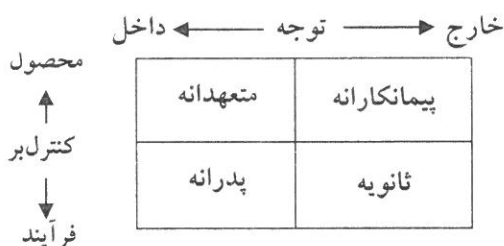
سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می‌نماید (فیگن باوم و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید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

بر خلاف هدف‌ها و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع استراتژیک شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند، زیرا برای ایجاد شایستگی‌های اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند (واتسون، ۱۹۹۳). نقاط مرجع استراتژیک به سازمان‌ها نشان می‌دهند که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه استراتژی‌ها و سیاست‌هایی انتخاب شود تا با استراتژی‌ها و سیاست‌های سایر عناصر سازمانی هماهنگی داشته باشند. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶).



## انواع استراتژی منابع انسانی

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

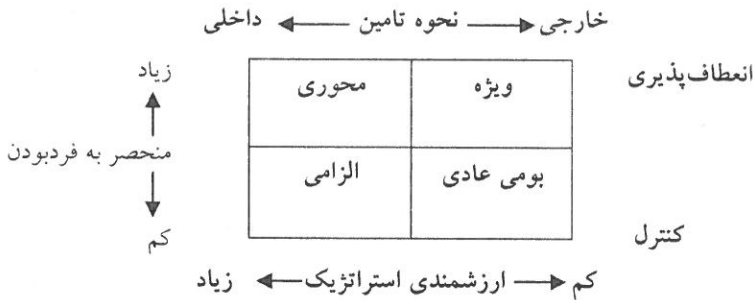


شکل ۱. دسته‌بندی انواع استراتژی منابع انسانی

منبع: بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴)، "استراتژی منابع انسانی"، ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان

## انواع استراتژی سرمایه انسانی

برای دسته‌بندی انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان از کنار هم قرار گرفتن دو بعد منحصراً به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریس زیر به عنوان یک چهارچوب مفهومی برای معرفی انواع سرمایه انسانی سازمان معرفی می‌شود (رودیگرز و پاتریشیا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).



شکل ۲. دسته بندی انواع سرمایه انسانی

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

### سرمایه انسانی ویژه

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

### سرمایه انسانی بومی عادی

بخش دوم ماتریس شکل ۲ سرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می دارد که نه ارزش آفرینی چندان برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمانها اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت به دست می آورند، پس توجه زیادی در زمینه سرمایه گذاری بر روی این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی شود. از دیدگاه اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت آنها، سرمایه گذاری نکردن در اینگونه پرسنل و کارکنان است. به سبب اینکه سرمایه انسانی بومی عادی بیشتر از کارکنان نیمه ماهر یا بدون مهارت تخصصی تشکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی شود، سازمانها به سوی اتوماسیون و خودکار کردن این دانش و جایگزینی

فناوری به جای این بخش از نیروی انسانی سوق داده می‌شوند.

### سرمایه انسان محوری

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

### سرمایه انسانی الزامی

سرمایه انسانی الزامی اگرچه ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیماتی که برای سرمایه‌گذاری در این نوع سرمایه انسانی اتخاذ می‌شود با سرمایه محوری و دیگر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سرمایه) در یک محدوده معین آزادند و ابتکار عمل دارند تا هر سازمانی که منافع بیشتری برایشان ایجاد می‌کند، این سرمایه را در آن صرف کنند و در واقع بفروشند.

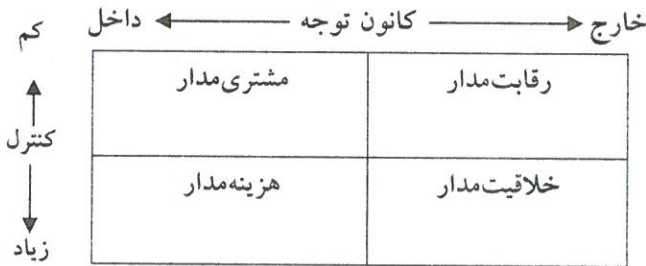
این تحقیق فرض بر آن است که مطابق هر استراتژی منابع انسانی به کار گرفته شده از طرف سازمان، یک نوع سرمایه انسانی خاص برای اجرای آن استراتژی مورد نیاز است. از طرف دیگر یکی از کاربردهای به کارگیری استراتژی منابع انسانی، شکل دادن به توانایی‌های کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. بنابراین اگر این سازمان استراتژی منابع انسانی متعهدانه را در محیط کار خود پیاده نماید، یک نوع سرمایه انسانی در سازمان ترویج و پاداش داده می‌شود و اگر استراتژی منابع انسانی پدران در محیط کاری سازمان به اجرا در آید، نوع دیگری از سرمایه انسانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بعلاوه هر نوع استراتژی منابع انسانی به کار گرفته شده از سوی سازمان نامند

توانایی‌های، مخصوص به خود است تا از این طریق سازمان به مزیت رقابتی و اهداف خود دست یابد. اگر توانایی‌های کارکنان مطابق استراتژی منابع انسانی حاکم تغییر نکند آنگاه عدم کارایی در سازمان نمود می‌یابد.

### انواع استراتژی رفتار سازمانی

برای شناسایی انواع رفتارهای مورد نیاز سازمان از ماتریس دو بعدی شکل ۳ استفاده می‌شود.



شکل ۳. دسته‌بندی انواع رفتار سازمانی

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

همچنانکه شکل ۳ نشان می‌دهد از کنار هم قرار دادن دو بعد کانون توجه و میزان کنترل یک ماتریس دو در دو با چهار نوع استراتژی رفتار سازمانی متفاوت به دست می‌آید.

استراتژی رفتار سازمانی مشتری‌مدار: در سازمان‌هایی که رفتار مشتری‌مدار بسیار قوی است، سازمان سعی می‌کند با در اولویت قرار دادن ارزش‌های مورد نظر مشتری، به مزیت رقابتی دست یابد. در چنین سازمان‌هایی، دستیابی و پاسخگویی به اطلاعات مربوط به نیازهای صریح<sup>۱</sup> و غیرصریح<sup>۲</sup> مشتریان بالقوه و بالفعل کل سازمان تشویق می‌شود (دشپند و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳؛ کوهلی و یاورفسکی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰؛

1- Expressed  
2- Unexpressed  
3- Deshpande et al.  
4- Kohli & Jaworski

نارور و اسلیتر<sup>۱</sup>، (۱۹۹۰). به دلیل قابلیت‌های سازمان‌های مشتری‌مدار در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و توجه مداوم آنها به تغییرات محیط بازار، سازمان می‌تواند با تولید کالاها و خدمات باارزش، نیازهای مشتریان را برآورده نموده و آنها را حفظ نماید (دی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

استراتژی رفتار سازمانی رقابت‌مدار: یک دیدگاه دیگر نسبت به شیوه کسب مزیت رقابتی این است که سازمان می‌تواند با شکست دادن رقبا به مزیت رقابتی دست یابد (دی، ۱۹۹۰). این امر مستلزم اهمیت دادن به مجموعه‌ای از مهمترین رقبای سازمان می‌باشد. این ارزیابی باید متمرکز بر اهداف، استراتژی‌ها، منابع و قابلیت‌های رقبای اصلی و هدف باشد (دی و ندونگادی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). در نتیجه مدیران اینگونه سازمان‌ها اهداف سازمان را بر اساس فعالیت‌های رقبا و نه بر اساس مشتری‌مداری و یا اهداف اقتصادی تنظیم می‌کند. هدف سازمان در این استراتژی رقابت کردن است که اگر در آن بازنده شود، رقبا تقویت می‌گردند و سازمان نابود خواهد شد (آرمسترانگ و کولویی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶).

استراتژی رفتار سازمانی خلاقیت‌مدار: در این نوع استراتژی، سازمان از طریق نوآوری‌های بنیادی<sup>۵</sup> یا غیرمداوم، به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند (السون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ کریستنسن و بوئر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶). رفتار خلاقیت‌مدار بیان‌کننده آن است که سازمان نه تنها به روی ایده‌های جدید باز است، بلکه به شدت از آنها استقبال کرده و آنها را هم در سطح فنی و هم در سطح اداری به مرحله اجرا در می‌آورد (السون و همکاران، ۲۰۰۵). رفتار خلاقیت‌مدار ریسک‌پذیری را تشویق می‌نماید و دستیابی به محصولات جدید به صورت ناگهانی بسیار امکان‌پذیر است.

استراتژی رفتار سازمانی هزینه‌مدار: پورتر<sup>۸</sup> (۱۹۸۰) می‌گوید دو منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی وجود دارد. اولین منبع تمایز می‌باشد، که سازمان می‌تواند به

1- Narver & Slater

2- Day

3- Nedungadi

4- Armstrong & Kollopy

5- Radical

6- Olson et al.

7- Christensen & Rower

وسیله یکی از استراتژی های رفتاری بالا به آن دست پیدا کند. دومین منبع، مزیت در هزینه ها می باشد که سازمان می تواند به وسیله رفتار هزینه مدار بدان دست یابد. سازمان های هزینه مدار به دنبال کارایی در تمام بخش های زنجیره تامین خود می باشند (پورتر، ۱۹۸۵). آنها تلاش می کنند هزینه های خود را در فعالیت های اصلی مانند پشتیبانی، تولید، بازاریابی، فروش و ... کاهش دهند. این سازمان ها همچنین به دنبال کاهش هزینه ها در فعالیت های حمایتی مانند خرید مواد اولیه، تحقیق و توسعه<sup>۱</sup>، فعالیت های اداری و ... می باشند. به بیان دیگر می توان گفت سازمان هایی که استراتژی رفتار سازمانی هزینه مدار را دنبال می کنند، به دنبال برتری عملیاتی می باشند؛ یعنی فروش بیشتر با قیمت کمتر و حاشیه سود بیشتر (السون و همکاران، ۲۰۰۵).

### ابعاد عملکرد سازمانی

مبحث دیگری که برای درک کامل رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت ضروری به نظر می رسد، موضوع عملکرد سازمانی است (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶؛ راجرز و رایت، ۱۹۹۸). به نظر راجرز و رایت (۱۹۹۸) یک اشتراک نظر یا اجماع در میان محققین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مورد بیشینه ساختن عملکرد سازمانی و به ویژه عملکرد مالی وجود دارد. این علاقه به شاخص های مالی از عملکرد شرکت به وسیله راجرز و رایت (۱۹۹۸) نشان داده شده است. آنها با بررسی کامل ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی دریافتند که بیش از ۸۰٪ متغیرهای وابسته در مبحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شاخص های حسابداری (همچون نرخ بازگشت سرمایه، سود و فروش) و اندازه های بازار (همچون قیمت سهام) هستند که در بیش از نیمی از تحقیقات انجام شده بکار گرفته شده اند. با این حال نوع متغیر وابسته مناسب، بسته به سطح تجزیه و تحلیل متفاوت خواهد بود (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶). اگر تجزیه و تحلیل ما در سطح واحد تجاری باشد، شاید بهره وری کارکنان بخش تحقیق و توسعه یا نرخ تغییر و تحولات آنها

1 - Research & Development

2- Gerhart

3- Rogers and Wright

برای شرکت‌هایی که استراتژی تمایز را پیگیری می‌نمایند، مناسب باشد؛ در حالی که بهره‌وری کارکنان واحد تولید یک شرکت که استراتژی رهبری در هزینه‌ها را پیگیری می‌کند، برای موفقیت آن شرکت یک عامل حیاتی به حساب می‌آید. علاوه بر سطح تجزیه و تحلیل، متغیرها باید دارای معنی ذاتی برای زمینه‌ای باشند که در آن به کار گرفته می‌شود (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶). برای مثال اندازه‌های مالی که نشان‌دهنده کارایی هستند (همچون نرخ بازگشت سرمایه و نرخ بازگشت دارایی) برای شرکت‌هایی بیشترین کاربرد را دارند که استراتژی رهبری در هزینه‌ها را در اغلب واحدهای خود اجرا نماید، در حالی که نرخ رشد فروش یا نرخ رشد درآمدها برای شرکت‌هایی مناسب‌ترین است که استراتژی تمایز محصولات را در اکثر واحدهای خود به کار می‌گیرند. بنابراین برای محققین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استفاده از چندین شاخص برای پیش‌بینی عملکرد شرکت مناسب‌تر است. دایر و ریوز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) انواع از شاخص‌های عملکردی که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد بیشتری دارند را معرفی نموده‌اند. این معیارها شامل چهار دسته زیر هستند:

۱. معیارهای عملکردی منابع انسانی: غیبت، نرخ تغییر و تبدیلات، رضایت شغلی و عملکرد فردی یا گروهی
  ۲. معیارهای عملکردی سازمانی: بهره‌وری، کیفیت و خدمت
  ۳. معیارهای عملکردی مالی یا حسابداری: سود آوری، نرخ بازگشت دارایی‌ها و نرخ بازگشت وجوه سرمایه‌گذاری شده
  ۴. معیارهای عملکردی بازار سهام: ارزش سهام و شرکت از صنعت مورد فعالیت
- با توجه به استفاده سازمان مدیریت صنعتی از معیار رشد فروش در رتبه‌بندی شرکت‌ها (سازمان مدیریت صنعتی، اسفند ۸۶)، در این پژوهش نیز از این معیار در بررسی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه استفاده می‌شود.

## روش‌شناسی تحقیق

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

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

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

این پژوهش دربرگیرنده دو فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی به شرح زیر است که:

$H_1$ : هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی موجب بهبود عملکرد

می‌شود.

$H_{1a}$ : هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه و سرمایه انسانی محوری موجب



بهبود عملکرد می‌شود.

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

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

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

$H_2$ : هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی موجب بهبود عملکرد می‌شود.

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

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

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

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

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

۱. تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر نوع کنترل با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه.
۲. تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر کانون توجه با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه.
۳. تعیین نوع استراتژی منابع انسانی سازمان‌های مورد بررسی با استفاده از نمرات به دست آمده در مراحل ۱ و ۲.
۴. تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر میزان منحصری‌فرد بودن کارکنان

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

#### مطالعه موردی

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

#### آزمون فرضیه‌های اصلی

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

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

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

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

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

جدول ۲: میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی

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

در مجموع و با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت تفاوت بین نسبت (فراوانی) هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی در شرکت‌های با عملکرد بالا و عملکرد پایین در سطح  $P < 0.05$  معنی دار می‌باشد. پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود یعنی هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی موجب بهبود عملکرد می‌گردد.

فرضیه اصلی دوم بیان می‌دارد که "هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و رفتار

سازمانی موجب بهبود عملکرد می‌شود".

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

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

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود میزان کای دو - پیرسون ۲۸/۹۵۵ بدست آمده که بزرگتر از کای - دوی جدول یعنی ۳/۸۴ بوده و در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار می‌باشد.

نتایج آزمون‌های فی و وی-کرامر نیز که در جدول ۴ آمده‌اند، نشان می‌دهد که بین این دو متغیر همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد که این همبستگی در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است.

جدول ۴: میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی

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

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

## آزمون فرضیه های فرعی

همانطور که بیان شد این پژوهش دربرگیرنده ۸ فرضیه فرعی می باشد که ۴ فرضیه فرعی اول مربوط به فرضیه اصلی اول و ۴ فرضیه فرعی بعدی مربوط به فرضیه اصلی دوم می باشند. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها می توان گفت از میان ۸ فرضیه فرعی، ۴ فرضیه پذیرفته و ۴ فرضیه رد شده است. جداول مربوط به تجزیه و تحلیل فرضیات فرعی در بخش پیوست ها آمده است. جدول ۵ نشان دهنده خلاصه نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها درباره فرضیات پژوهش است.

جدول ۵: خلاصه نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها

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

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان بود که پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و بررسی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، ۲ فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی در نظر گرفته شد.

در این مقاله به معرفی استراتژی، مدیریت استراتژیک و انواع استراتژی های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی پرداخته شد و در ادامه روش انجام تحقیق و مراحل اجرایی آن مورد بحث قرار گرفتند. در پایان نیز به بحث درباره نتایج تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد.

در این پژوهش برای آزمون تمامی فرضیه ها از آزمون های پارامتریک کای - دو، فی و وی کرامر استفاده گردیده است و با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و

تحلیل داده‌ها مشخص گردید که از میان ۱۰ فرضیه در نظر گرفته شده ۶ فرضیه (شامل ۲ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی) در سطح ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفته و ۴ فرضیه رد شد. بطور کلی نتایج حاصل از پژوهش صورت گرفته حاکی از آن است که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان اثر مثبتی خواهد داشت.

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

از مهمترین نتایجی که این پژوهش در برداشت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

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

۲. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که هماهنگی بین استراتژی‌های منابع انسانی و

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

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

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

۵. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژی رفتار سازمانی مشتری‌مدار موجب عملکرد بالای سازمان می‌گردد. با توجه به این موضوع توصیه می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی که از استراتژی منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند، با اولویت قرار دادن مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آنها به مزیت

رقابتی دست یابند. برای رسیدن به این مهم سازمان باید با استفاده از روش‌های مختلف مانند مدیریت روابط با مشتریان، بکارگیری گروه‌های تحقیق ویژه در ارتباط با نیازهای مشتریان، تشویق مشتریان به ارائه بازخوردهای مداوم به سازمان و... نیازهای مشتریان را شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام نماید.

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

### پیشنهادهای کاربردی براساس نتایج پژوهش

با توجه به محدودیت‌های پیش روی این پژوهش و نتایج به دست آمده از آن و همچنین نتایج پژوهش‌های پیشین در این زمینه، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی در زمینه‌های زیر به مطالعه پردازند:

۱. بررسی اثر هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف و مقایسه آنها با یکدیگر.
۲. استفاده از دیگر شاخص‌های مالی و غیرمالی جهت بررسی و تعیین نوع عملکرد سازمان.
۳. بررسی هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی یا رفتار سازمانی با دیگر استراتژی‌های سازمان مانند استراتژی مالی و اثر آنها بر عملکرد سازمان.
۴. بررسی اثر هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف.
۵. بررسی اثر هماهنگی بین استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف.



۶. بررسی اثر هماهنگی بین استراتژی رفتار سازمانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف

## منابع و مآخذ

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۸۲، ۹۱، ۱۱۳ و ۲۶۰. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴)، "سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، "جزوه کلاسی درس مبانی فلسفی تئوری سازمان و مدیریت"، انتشار نیافته؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

اعرابی، سید محمد (۱۳۷۰)، "نظریه حرکت"، فصلنامه مدیریت دولتی؛ دوره جدید، شماره ۱۵.

بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴)، "استراتژی منابع انسانی"، ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۳۶، ۴۴، ۸۸-۸۲، ۹۳-۹۰، ۹۷، ۱۱۳ و ۲۶۰.

دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، "تئوری طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۵۴ و ۹۳-۹۲. دیوید، فرد آر (۱۳۸۰)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۲۴، ۳۱۳ و ۳۶۶-۳۶۰.

کوئین، جیمز براین؛ مینتزبرگ، هنری و جیمز رابرت ام (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی"، ترجمه محمد صائبی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۱۵، ۲۴-۲۵، ۵۳ و ۱۸۴.

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

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

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

Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (2005), "Environmental marketing strategy and

- firm performance: effects on new product performance and market share”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol. 33, No. 4, pp. 461-476.
- Bamberger, P. and Figenbaum, A., (1996), “The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy”, **Academy of management review**, Vol. 11, No. 2, pp. 926- 958.
- Bamberger, Peter and Mesholem, Lelan, (1998), “**Human resource strategy: formulation, implementation, impact**”, London, Sage Publication Inc.
- Becker, B. and Gerhart B. (1996), “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801
- Christensen, C. and Bower, J. (1996), “Customer Power, Strategic Investments, and the Failure of Leading Firms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No. 3, pp. 197–218.
- Day, G. S. (1994), “Continuous Learning about Markets”, **California Management Review**, Vol. 36 No. 2, pp. 9–31.
- Deshpandé, Rohit, John Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis,” **Journal of Marketing**, Vol.57, 23–37.
- Doty, D.H., Glick, W.H and Huber, G.P. (1993),”Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories”, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.
- Fiegenbaum, A., Hart, S. and Schendel, D. (1996), “Strategic reference point theory”, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 9, pp. 219-235.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” **Journal of Marketing**, vol. 54, pp. 53–70.
- Lynn, B. E. (2000), “Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets”, **Ivey Business Journal**, Vol. 64, No. 3, pp. 48-52.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, vol. 54, pp. 20–35.
- Olson, E. M., Slater, S. F. and Hult, G. T. M. (2005), “The performance implication of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior”, **Journal of Marketing**, Vol. 69, July, pp. 49-65.
- Rodrigues, F. and Patricia, D. (2003), “A framework for human capital analysis”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, No. 3, PP.83-91.
- Rogers, E. W. and Wright, P. M. (1998), “Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets”, **Human Resource Management Review**, Vol. 8, No. 3, pp. 311-331.
- Venkatraman, N. (1989), “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, **the Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 3, pp. 423-444.
- Walker, O. C. and Boyd, H. W. (2003), “**Marketing strategy: A decision focused approach**”, New York, McGraw- Hill, Inc, 4<sup>th</sup> Ed.
- Zajac, E. J. and Kraatz, M. S. (2000), “Modeling the dynamic of strategic fit: A normative approach to strategic change”, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, pp. 429-453.