

الگوی ممیزی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی

محمدرضا دلوی*

دکتر محمد اسماعیل انصاری**

دکتر حسن لباف**

دکتر علی شائمی**

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۹/۳۰

چکیده

پژوهش حاضر تعیین وضعیت مدیریت منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران را به عنوان هدف اساسی دنبال نموده و در این راستا به شناسایی و تبیین مراحل تحول مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته است. نوع تحقیق از نظر هدف توصیفی و از لحاظ روش تحقیق با راهبردی پیمایشی انجام شده است و با استفاده از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته وضعیت مدیریت منابع انسانی را براساس نظرات جامعه‌ی آماری ($N=1280$) متشکل از مدیران ارشد، اعضای کمیته‌ی راهبردی، اعضای هیأت مدیره، مدیران بخش‌ها، مدیران صنفی و متخصصین پرسنلی که تعداد آنها در ۴۵ سازمان بزرگ صنعتی در سه بخش از صنعت ایران: نفت، پتروشیمی و فولاد مورد بررسی قرار داده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در صنایع مورد مطالعه، هنوز بسیاری از ویژگی‌های مدیریت سنتی منابع انسانی را حفظ نموده و با حفظ ساختار متمرکز و فقدان انسجام راهبردی در پیمودن مسیر تحول و برخورداری از ویژگی‌های رویکرد راهبردی با موانع و چالش‌های بسیاری روبه‌روست.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی منابع انسانی؛ انسجام راهبردی؛ سازگاری راهبردی؛ مزیت رقابتی.

* - نویسنده‌ی مسؤول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان m_dalvi53@yahoo.com

** - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

مقدمه

با وجود توجه و تلاش بسیاری از صاحب‌نظران برای دست‌یابی به نظریه‌ای منسجم درباره‌ی مدیریت راهبردی منابع انسانی، هنوز این واژه ابهاماتی را در بر دارد. مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی با توسعه‌ی هم‌زمان دومدل در دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد شهرت یافت. تأکید این دو مدل بر ادغام و یک‌پارچگی مدیریت منابع انسانی با راهبردهای سازمان بود. فامبرن و همکارانش نخستین نظریه‌ی خود را در مورد مدیریت راهبردی منابع انسانی در چارچوب مدل سازگار ارایه نمودند (فامبرن و دیگران^۱، ۱۹۸۴: ۱۹). هم‌زمان نیز مدل هاروارد توسط بیر^۲ و دیگران در همان دانشگاه توسعه یافت. همه‌ی این صاحب‌نظران بر اهمیت تطابق و سازگاری مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمانی تأکید می‌کنند (ایتزهاک و مشولم^۳، ۲۰۱۰: ۲۲۱؛ بیر و همکاران، ۱۹۸۴: ۱۲). بعضی از صاحب‌نظران، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان بازده یا نتیجه‌ی غایی تشریح می‌کنند؛ بعضی دیگر آن را به‌عنوان یک فرایند و تعدادی نیز آن را ترکیبی از هر دو می‌دانند. رایت و مک ماهان^۴ مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان بازده تلقی نموده و آن را چنین تشریح می‌کنند: «الگوی برنامه‌ریزی‌شده‌ی به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود دست یابد» (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲: ۷۶۰). رایت و اسنل^۵ نیز با تلقی مشابهی مدیریت راهبردی منابع انسانی را نظام‌های سازمانی می‌دانند که برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق کارکنان طراحی شده است (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، ۱۹۹۱: ۷۶۲). در گذشته مدیریت منابع انسانی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان نقش چندان مؤثری ایفا نمی‌کرد، لکن در دو دهه‌ی گذشته، بخش جدایی‌ناپذیر قلمرو راهبردی سازمان‌ها را شکل می‌دهد (تیچی و دیگران^۶، ۱۹۸۲: ۵۷). به‌عبارت دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی در تدوین و اجرای برنامه‌های دراز مدت سازمان نقش راهبردی دارد. در حال حاضر، پژوهش‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی، اساساً بر ارزیابی رابطه‌ی میان راهبردهای سازمانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی

1. Fombrun & Others
2. Beer & Others
3. Harpaz, Itzhak & Meshoulam
4. Wright, P.M. a McMahan
5. Wright, P. M., & Snell
6. Tichy & et.

(مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌ها، اقدامات و نظام‌های مدیریتی نیروی انسانی) از یک‌طرف و اثربخشی سازمانی از طرف دیگر متمرکز شده‌اند (وی و دیگران^۱، ۲۰۰۵: ۱۷؛ چاودیک و کاپلی^۲، ۱۹۹۸؛ رایت و شرمین^۳، ۱۹۹۹: ۵۴). کاربرد اصطلاح مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران نیز سابقه‌ی چندانی ندارد و پسوند راهبردی که در اواسط دهه‌ی ۸۰ میلادی در غرب متداول گردید، تنها در تعداد معدودی از سازمان‌های صنعتی پیشرو ایران و در کم‌تر از یک دهه‌ی اخیر مصطلح گردیده است. طیب، معتقد است که مدیریت منابع انسانی در ایران همان مدیریت پرسنلی است که با تأکید بر کارکردهای استخدام و کارگزینی رنگ محلی و بومی شدید به خود گرفته است و ملاحظات سیاسی اجتماعی در اجرای آن بر منافع کاری تقدم دارد (طیب^۴، ۲۰۰۱: ۱۲۴). نتایج پژوهش‌های اخیر درباره‌ی ماهیت مدیریت منابع انسانی نیز به این جمع بندی رسیده است که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران، بالأخص در بخش دولتی هنوز در مرحله‌ی مدیریت پرسنلی است (یگانه^۵، ۲۰۰۸: ۲۰۵). نمازی و روشن (۲۰۰۳) نیز در پژوهشی درباره‌ی عوامل مؤثر بر انتقال‌پذیری مدیریت منابع انسانی از غرب به ایران، گفته‌ی طیب را تأیید کرده و معتقدند مدیریت منابع انسانی در ایران وظیفه‌ای راهبردی تلقی نمی‌شود و بیش‌تر متکی بر رویکرد پرسنلی و انجام وظایف اداری در این رابطه است. آن‌ها بر این باورند که با حضور شرکت‌های بین‌المللی در ایران در سال‌های اخیر، ضرورت و اهمیت مدیریت منابع انسانی به مفهوم راهبردی آن، بیش از پیش در شرکت‌های ایران احساس می‌شود (نمازی و روشن^۶، ۲۰۰۳: ۳۵۹). آن‌ها چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که میان مدیریت منابع انسانی در غرب و ایران، از دو جنبه‌ی نظری و عملی، تفاوت و شکاف آشکاری وجود دارد که تا اندازه‌ای ناشی از مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی است و به همین سبب، انتقال‌پذیری نظریه‌های علوم اجتماعی و به‌طور کلی علم مدیریت و به‌ویژه نظریه‌ها و مفاهیم و مبانی مدیریت منابع انسانی از غرب به ایران به‌کندی صورت گرفته و همواره وجود شکاف‌هایی در این زمینه محسوس است. ویژگی این پژوهش آن است که با توجه به تغییر و تحول سازمان‌ها و

1. Way & et
2. Chadwick, C and Cappelli
3. Wright. P.M., & Sherman
4. Tayeb
5. Yeganeh
6. Namazi & Roshan

مدیران و علمی تر شدن آن‌ها آیا تغییراتی در مدیریت منابع انسانی آن‌ها، صورت گرفته است و آن را از منظر راهبردی اعمال می‌کنند؟

این مقاله، تلاشی است در جهت پر کردن شکافی که به‌طور کلی از لحاظ نظری و به‌ویژه از لحاظ کاربردی، در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ایران وجود دارد. از آن‌جا که پژوهش‌های علمی تاکنون به این موضوع چندان توجهی نداشته‌اند و از طرف دیگر مسایل نیروی انسانی در صنایع ایران از اولویت و اهمیت برخوردار است، انجام این پژوهش، می‌تواند گام مثبتی در جهت توسعه‌ی پژوهش‌های علمی در ایران به‌شمار آید و نیز موجب یافتن حلقه‌ی مفقوده‌ای باشد که در رابطه با این نظام علمی در سطح بین‌المللی وجود دارد و موجب توسعه‌ی دانش مدیریت منابع انسانی شود.

بیان مسأله

با ورود به هزاره‌ی سوم، صاحب‌نظران بیش‌تری نسبت به این واقعیت که مزیت رقابتی هر سازمان بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت مدیریت منابع انسانی آن سازمان بستگی دارد به اجماع کلی نزدیک می‌شوند. اکنون، اعتقاد غالب بر این است که مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در رویارویی با محیط پیچیده‌ی دنیای کنونی توانمندتر سازد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدعی است که به‌عنوان یک فلسفه‌ی نوین و حتی یک نظام علمی معتبر، می‌تواند در پرتو اراییه‌ی خط‌مشی‌ها و اقدامات مؤثر، منابع انسانی سازمان‌ها را آن‌چنان اداره کند که سازمان قادر باشد در سایه‌ی تلاش و عملکرد مؤثر کارکنان خود، مزیت رقابتی کسب کند (شولر و جکسون^۱، ۱۹۸۷؛ ۲۰۰۱: ۲۴۰). گست^۲ (۱۹۹۱، ۱۹۸۹، الف، ۱۹۸۹ ب) نیز با این اعتقاد که مدیریت پرسنلی متعارف، با مدیریت منابع انسانی اساساً متفاوت بوده و پیش‌فرض‌های متفاوتی دارند؛ چارچوب نظری منسجمی از مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد که مدعی است می‌تواند با ایجاد بستر مناسب، زمینه‌ی لازم را برای انسجام راهبردی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی و راهبردهای سازمانی فراهم آورده و موجب ارتقای تعهد کارکنان و کیفیت و

1 . Schuler & Jackson

2 . Guest

انعطاف پذیری بیش تر نیروی انسانی گردد و از این رهگذر، اثربخشی و موفقیت سازمانی را ضمانت کند (فیسچر^۱ و دیگران، ۱۹۹۲؛ تیچی و فامبرن^۲، ۱۹۸۲: ۵۰). نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی که به مدیریت منابع انسانی خود تأکید نموده و به آن اهمیت می‌دهند، عملکرد مطلوب‌تر و بهتری از دیگر سازمان‌ها دارند. آثار نویسندگان، جملگی، مؤید آن است که اتخاذ و اجرای رویکرد راهبردی مدیریت منابع انسانی، توانسته است برای سازمان‌ها مزیت رقابتی به وجود آورده و منجر به بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده گردد و به اجرای طرح‌های کیفیت جامع کمک کند (آرمسترانگ^۳، ۱۳۸۱؛ بامبرگر و مشولم^۴، ۱۳۸۱؛ بارنی^۵، ۱۹۹۱: ۷۹۲). با وجود تحولات ماهوی و عمیقی که در فلسفه و رویکرد مدیریت منابع انسانی در غرب پدید آمده است، در ایران هیچ نشانه‌ای دال بر تغییر محتوایی، فلسفه و کارکردهای مدیریت پرسنلی یا به تعبیر دقیق‌تر مدیریت منابع انسانی در دست نیست. به هر حال، نقش مدیریت منابع انسانی در ایران، چندان دست‌خوش تغییرات اساسی نگردیده و کماکان بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی تأکید می‌شود. کاربرد اصطلاح مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران نیز سابقه‌ی چندانی ندارد و پسوند راهبردی که در اواسط دهه‌ی ۸۰ میلادی در غرب متداول گردید تنها در تعداد معدودی از سازمان‌های صنعتی پیشرو ایران و در کم‌تر از یک‌دهه‌ی اخیر رایج گردیده است. نتایج پژوهش‌های اخیر درباره‌ی ماهیت مدیریت منابع انسانی نیز به این جمع‌بندی رسیده‌اند که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران، بالأخص در بخش دولتی، هنوز در مرحله‌ی مدیریت پرسنلی است (یگانه و سو، ۲۰۰۸: ۲۱۶). با توجه به فلسفه‌ی نوین مدیریت منابع انسانی و گرایش راهبردی آن و اهمیت و تأکید روزافزون سازمان‌های پیشرو و موفق در کشورهای توسعه‌یافته، تعیین موقعیت و وضعیت مدیریت منابع انسانی برای کشوری هم‌چون ایران بسیار حایز اهمیت است.

- 1 . Fisscher
- 2 .Tichy & Fombrun
- 3 . Armstrong
- 4 . Bamberger & Mesholem
- 5 . Barney

تبیین چارچوب مفهومی

چارچوب نظری این مقاله، با محور قرار دادن مفهوم انسجام راهبردی و بر پایه‌ی مبانی نظری و تلفیق و تعدیل مدل‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی، از جمله مدل گست (۱۹۸۷، ۱۹۸۹)، (شی‌هان^۱، ۲۰۰۵: ۱۹۳؛ وی و جانسون، ۲۰۰۵: ۱۸) که هر یک به‌نوبه‌ی خود بر عواملی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرایند انتقال مدیریت پرسنلی سنتی، به مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه اثرگذار بوده‌اند، طراحی شده است. در این چارچوب، از نخستین مرحله‌ی فرایند تغییر که همانا اثربخشی راهبردها و خطی‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی از راهبردهای سازمان است، تا مرحله‌ی طراحی راهبردها و اجرای خطی‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و نتایج مورد انتظار، عوامل یا متغیرهایی دخالت دارند که میزان تأثیر آنها نمایانگر اتخاذ رویکرد راهبردی سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی آنهاست. در این چارچوب، مشخصه‌ی غالب تبدیل مدیریت پرسنلی به مدیریت راهبردی منابع انسانی، همان وجه سازگاری یا تناسب راهبردی است که مورد توافق بسیاری از صاحب‌نظران معاصر قرار گرفته است. چارچوب نظری این مقاله که بر پایه‌ی نظریه‌های یادشده طراحی گردیده است، (شکل ۱) پنج قسمت مشخص را شامل می‌شود که عبارتند از:

۱. راهبردهای سازمانی ۲. ضرورت‌ها ۳. پاسخ‌های سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل
۴. متغیرهای تعدیل‌گر ۵. متغیرهای وابسته به‌عنوان نتایج مورد انتظار یا پی‌آمدهای منابع انسانی راهبردی.

در ادامه به تبیین اجزای مختلف این چارچوب می‌پردازیم.

راهبردهای سازمانی

تیچی و دیگران (۱۹۸۲) معتقدند که سه دسته عناصر اصلی برای کارکرد اثربخش سازمان‌ها ضروری است:

۱. اهداف و راهبردهای سازمان: که موجب اعتبار موجودیت سازمان می‌شود و به توجیه

تأمین و بهره‌برداری از وسایل نیل به اهداف، هم‌چون سرمایه، مواد اولیه، اطلاعات و نیروی انسانی می‌پردازد.

۲. ساختار سازمان: که با ایجاد شبکه‌ای از روابط رسمی، حدود وظایف و تکالیف کارکنان را برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان مشخص می‌کند.

۳. مدیریت منابع انسانی: که با تأمین نیروهای مورد نیاز سازمان و نظارت بر عملکرد آن‌ها، امکان بهره‌برداری بهینه از نیروهای انسانی را برای انجام وظایف فراهم می‌نماید.

از آن‌جا که راهبرد سازمانی به‌طور کلی به تعیین فرایند یا فرایندهایی می‌پردازد که از طریق آن رسالت و اهداف سازمان دنبال می‌شوند و به کمک آن‌ها سازمان می‌تواند نحوه‌ی بهره‌برداری از منابع را برای دستیابی به اهداف مشخص کند، نخستین گام در چارچوب نظری این تحقیق، شناخت ابعاد مختلف و ماهیت این راهبردهاست (وی و جانسون، ۲۰۰۵: ۱۰؛ تیچی و دیگران، ۱۹۸۲: ۵۲)؛ بنابراین، برای ارزیابی وضعیت مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، نخستین گام شناخت راهبردهای سازمان است. راهبردهای سازمان‌ها، به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی شده‌اند که از آن میان طبقه‌بندی پورتر^۱ (۱۹۸۵) مقبولیت بیش‌تری یافته است. شولر و جکسون (۱۹۸۷) با الهام از طبقه‌بندی پورتر، روش‌هایی را برای طراحی راهبرد منابع انسانی که با سه راهبرد (کاهش هزینه، تمرکز و تمایز) سازگار باشند ارائه می‌دهند که عبارتند از:

راهبرد خلاقیت؛ برای شرکت‌هایی که از راهبرد خلاقیت پیروی می‌کنند، اقدامات نمونه‌ی این راهبرد عبارتند از: خلاقیت بیش‌تر، دوراندیشی بیش‌تر، مشارکت و تعامل بیش‌تر، ریسک‌پذیری بیش‌تر، ابهام و عدم امکان پیش‌بینی بیش‌تر.

راهبرد تقویت کیفیت؛ برای شرکت‌هایی که از راهبرد تقویت کیفیت پیروی می‌کنند، اقدامات اساسی این راهبرد عبارتند از: توجه بسیار به کیفیت، توجه بسیار به فرایندها، ریسک‌پذیری کم‌تر، سطح بالایی از تعهد.

راهبرد پیشگامی هزینه‌ها؛ برای شرکت‌هایی که از این راهبرد پیروی می‌کنند، اقدامات اساسی این راهبرد عبارتند از: توجه بسیار به نتایج، به‌خصوص کیفیت بازده و تولید، ریسک‌پذیری کم‌تر، توجه به اهداف کوتاه‌مدت، توجه نسبی به کیفیت.

طبقه‌بندی پورتر، نه تنها در مدیریت راهبردی بلکه در طراحی فرایندهای مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است.

ضرورت‌ها و پیش‌نیازها

باید توجه داشت که اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، مستلزم شناخت اهمیت منابع انسانی و درک نقش راهبردی این منابع از طرف مدیران ارشد است. به عبارت دیگر، نگاه مدیران ارشد به منابع انسانی و اهمیتی که آن‌ها برای منابع انسانی در تحقق راهبردهای سازمان قایلند، زمینه‌ی فکری لازم را برای پذیرش، طراحی و اجرای مدیریت راهبردی منابع انسانی فراهم می‌کند. از این رو، وقوف به نقش و اهمیت راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان، پیش‌نیازها یا ضرورت‌هایی را می‌طلبد که در چارچوب نظری این پژوهش به آنها پرداخته شده است. این ضرورت‌ها عبارتند از:

- درک توجه به نیروی انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین منبع نیل به اهداف سازمانی
 - درک ضرورت کاربرد اصول مدیریت راهبردی منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی
- این ضرورت‌ها حاکی از تغییر پارادایم سنتی به پارادایم نوین مدیریت منابع انسانی است که بسترهای فکری لازم را برای تعهد مدیریت به طراحی و اجرای راهبردها و خط‌مشی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی فراهم می‌نماید. باید توجه داشت که مفهوم اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که راهبرد منابع انسانی، پشتیبان اجرای راهبرد شرکت است و از طرفی نیز از آن اثر می‌پذیرد. پشتوانه‌ی نظری این پارادایم نوین، نظریه‌ی منبع‌محور است که براساس آن، سرمایه‌گذاری روی کارکنان، باعث افزایش ارزش آن‌ها برای شرکت می‌شود.

پاسخ‌های سازمانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی

در پاسخ به ضرورت‌های یادشده، سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی خود به اتخاذ رویکردی راهبردی مبادرت خواهند نمود. از مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی چنین فهمیده می‌شود که راهبردهای منابع انسانی باید با راهبرد شرکت یک‌پارچه گردد. رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی در اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰ مورد توجه و تأکید قرار گرفت و مفهوم آن بر نقش راهبردی منابع

انسانی در تحقق راهبردهای سازمان استوار گردید. این رویکرد، به لحاظ ماهیت، بر یک پارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد شرکت تأکید می کند و انگیزه اصلی آن تلاش جدی برای کسب مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی است (گست، ۱۹۸۷، ۱۹۸۹ الف، ۱۹۸۹ ب، ۱۹۹۱). فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴: ۱۹)، وظیفه اصلی مدیریت، ایجاد توازن میان ساختار رسمی و سیستم های منابع انسانی است؛ به گونه ای که اهداف راهبردی سازمان تأمین گردد. واکر (۱۹۹۲: ۱۷) اشاره کرده است که راهبردهای منابع انسانی، راهبرد وظیفه ای یا کاری اند، مثل راهبردهای مالی، بازاریابی، تولید یا فناوری اطلاعات. در بسیاری از سازمان ها، برنامه ریزی بلندمدت عملیاتی، باید در فرایند برنامه ریزی بلندمدت شرکت لحاظ گردد. به عبارتی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، ابزاری است که به وسیله آن تمام راهبردهای شرکت اجرا می شود. در جمع بندی مباحث فوق، می توان به گفته ی گست اشاره نمود که موضوع یک پارچگی و انسجام راهبردهای مدیریت منابع با راهبرد سازمان، مهم ترین هدف کلیدی و وجه غالب مدیریت راهبرد منابع انسانی است. از آن جا که سنجش وضع موجود مدیریت منابع انسانی هر سازمان، از یک طرف مستلزم درک دقیق فرایند طراحی راهبردهای منابع انسانی در راستای راهبردهای کسب و کار آن سازمان و از طرف دیگر در گرو ارزیابی چگونگی اجرای این راهبردها و خط مشی ها و اقداماتی است که در راستای اجرای آن ها صورت می گیرد، در این چارچوب نظری، ارزیابی شیوه ی طراحی و تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و هم چنین نحوه ی اجرای آن ها حیطه ی اصلی مطالعه ی حاضر را تعیین می کند. شناخت این دو حیطه ی اصلی که ماهیت مدیریت منابع انسانی یک سازمان را مشخص می کند، به عنوان پاسخ سازمان به الزامات راهبردی و اقتضایی تلقی می گردد که خود به عنوان متغیر مستقل، پی آمدهایی دارد که به عنوان نتایج مورد انتظار یا متغیرهای وابسته در نظر گرفته می شوند. بدیهی است که رابطه ی این دو دسته متغیر را، متغیرهای تعدیل گر تحت تأثیر قرار می دهند. با بررسی و تحلیل روابط این سه دسته متغیر، تقسیم بندی شیوه ی طراحی خط مشی ها و نحوه ی اجرای مدیریت منابع انسانی در سازمان های مورد مطالعه امکان پذیر می گردد. در ادامه، هر یک از این دو حیطه ی مورد مطالعه تشریح می شود.

الف- مبانی طراحی راهبردهای مدیریت منابع انسانی

ادغام راهبردی در شکل ایده‌آل، باید تلاش کند توازنی مناسب بین وجوه نرم و سخت مدیریت راهبردی منابع انسانی به وجود آورد. بی‌غلت نیست که بسیاری از صاحب‌نظران (شولر، ۱۹۸۷؛ کلوی تمانس، ۱۹۸۹؛ فیسچر و دیگران، ۱۹۹۲؛ سورج، ۱۹۹۲؛ استوری، ۱۹۹۲؛ بلک و بوردون و روزن، ۱۹۹۳) پایه و اساس طراحی راهبردها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی را چهار اصل می‌دانند:

نخست آن‌که کارکنان مهم‌ترین منبع نیل به اهداف سازمانی هستند. این اصل بر این نکته دلالت دارد که مدیریت منابع انسانی باید شرایطی را به وجود آورد که امکان بهره‌گیری هر چه بیش‌تر از سرمایه‌های انسانی را فراهم نماید. دومین اصل، این است که مدیریت منابع انسانی باید جزء لاینفک فرایند راهبردی به‌شمار آید؛ به‌گونه‌ای که اهداف سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی متقابلاً تقویت‌کننده‌ی یک‌دیگر بوده و کل منسجمی را شکل دهند. اصل سوم بر این نکته تأکید دارد که چنان‌چه بخواهیم این انسجام راهبردی تحقق یابد، لازم است فعالیت‌های پرسنلی از واحدهای متمرکز ستادی به‌سوی واحدهای غیرمتمرکز و پست‌های مدیریت صف انتقال یابد. آخرین اصل نیز بر این واقعیت تأکید دارد که جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، هم‌چون کارمندیابی، انتخاب و ارزش‌یابی عملکرد، جبران خدمات و آموزش و توسعه باید تا آن‌جا که ممکن است با کارآیی هر چه بیش‌تر یک‌پارچه و منسجم گردد (هجلیتز، ۱۹۹۶). باید توجه داشت که سه اصل نخست، عملاً در طراحی راهبردی و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی تجلی می‌یابد و اصل چهارم به اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. براساس آن‌چه گفته شد، در چارچوب نظری این مقاله در رابطه با طراحی راهبردهای مدیریت منابع انسانی دو عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد که عبارتند از:

۱. مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمان
 ۲. افزایش مسؤلیت‌های مدیران صف در ارتباط با فعالیت‌های منابع انسانی
- این دو عامل، شاخص‌های کلی برای سنجش شیوه‌ی طراحی راهبردها و خط‌مشی‌های منابع انسانی را به‌دست می‌دهند که به کمک آن‌ها می‌توان میزان تأکید بر رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌ها تعیین نمود. این شاخص‌ها، به‌نحوی بارز، انعکاسی از سه اصلی است

که هجلیتز (۲۰۰۰) عملاً رعایت آن‌ها را برای طراحی راهبردها و خط‌مشی‌های منابع انسانی ضروری می‌داند.

ب- اجرای راهبردها و خط‌مشی‌های منابع انسانی

گام بعدی در چارچوب نظری پژوهش، تعیین چگونگی اجرای نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست. همان‌گونه که هجلیتز (۲۰۰۰) بیان داشت، جنبه‌های مختلف منابع انسانی، هم‌چون کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پرداخت و پاداش باید تا آن‌جا که ممکن است با کارآیی هرچه بیش‌تر به صورت یک‌پارچه و منسجم درآید. هندی و پیتگرو (۱۹۸۶: ۷) نیز با تأکید بر مفهوم انسجام راهبردی اعتقاد دارند، انسجام زمانی محقق می‌شود که مجموعه‌ای از روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی، به صورت یک‌پارچه طراحی و اجرا شوند تا موجب موفقیت راهبردهای سازمان در هم‌آهنگ کردن منابع با نیازهای سازمانی، بهبود عملکرد و کیفیت محصولات باشند. انسجام و یک‌پارچگی نظام مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک کل واحد، مستلزم هم‌آهنگی درونی یا ادغام افقی اجزای نظام مدیریت منابع انسانی است (وی و جانسون، ۲۰۰۵: ۱۲؛ وی، ۲۰۰۲، رایت و انسل، ۱۹۹۸؛ شولر و جکسون، ۲۰۰۱، ۱۹۹۹، ۱۹۸۷؛ شولر، دولان و جکسون ۲۰۰۱، شولر و استوری، ۲۰۰۰). چارچوب ارائه شده برای سنجش درجه‌ی ادغام افقی دو عامل در نظر گرفته شده است:

۱. افزایش هم‌آهنگی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی

۲. افزایش هم‌آهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های (کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش). این دو عامل، شاخص‌هایی به‌دست می‌دهند که با استفاده از آن‌ها می‌توان درجه‌ی ادغام افقی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی و خط‌مشی‌های مربوط به آن‌ها را تعیین نمود.

متغیرهای تعدیل‌گر

در طراحی چارچوب نظری این پژوهش، با پیروی از مدل عوامل مؤثر بر انسجام مدیریت راهبردی منابع انسانی که توسط شی (۲۰۰۵) ارائه شده است، چهار متغیر تعدیل‌گر به‌عنوان

متغیرهای اقتصادی مؤثر بر رابطه‌ی میان متغیرهای مستقل و وابسته این پژوهش در نظر گرفته می‌شوند: متغیرهایی که بر نقش و اهمیت مدیران منابع انسانی، بر تعهد مدیران ارشد و نقش فرهنگ سازمانی اشاره دارند. در این میان، متغیرهای تعدیل‌گر می‌توانند به عنوان رابط بین متغیرهای مستقل و وابسته اثرگذار باشند. به عبارتی، این گونه متغیرها بر رابطه‌ی میان متغیرهای مستقل و وابسته، تأثیر اقتصادی دارند؛ یعنی، حضور این متغیر سوم رابطه‌ای را که اساساً بین دو متغیر مستقل و وابسته مورد انتظار است؛ تحت تأثیر قرار می‌دهد (سکاران، ۱۳۸۰: ۸۷).

به طور مشخص، عوامل مربوط به اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

الف- تعهد مدیران منابع انسانی به ابداعات راهبردی منابع انسانی

ب- مدیران منابع انسانی متعهد به ارزش‌های کسب و کار

عواملی که در رابطه با تعهد مدیران ارشد قابل بررسی است، عبارتند از:

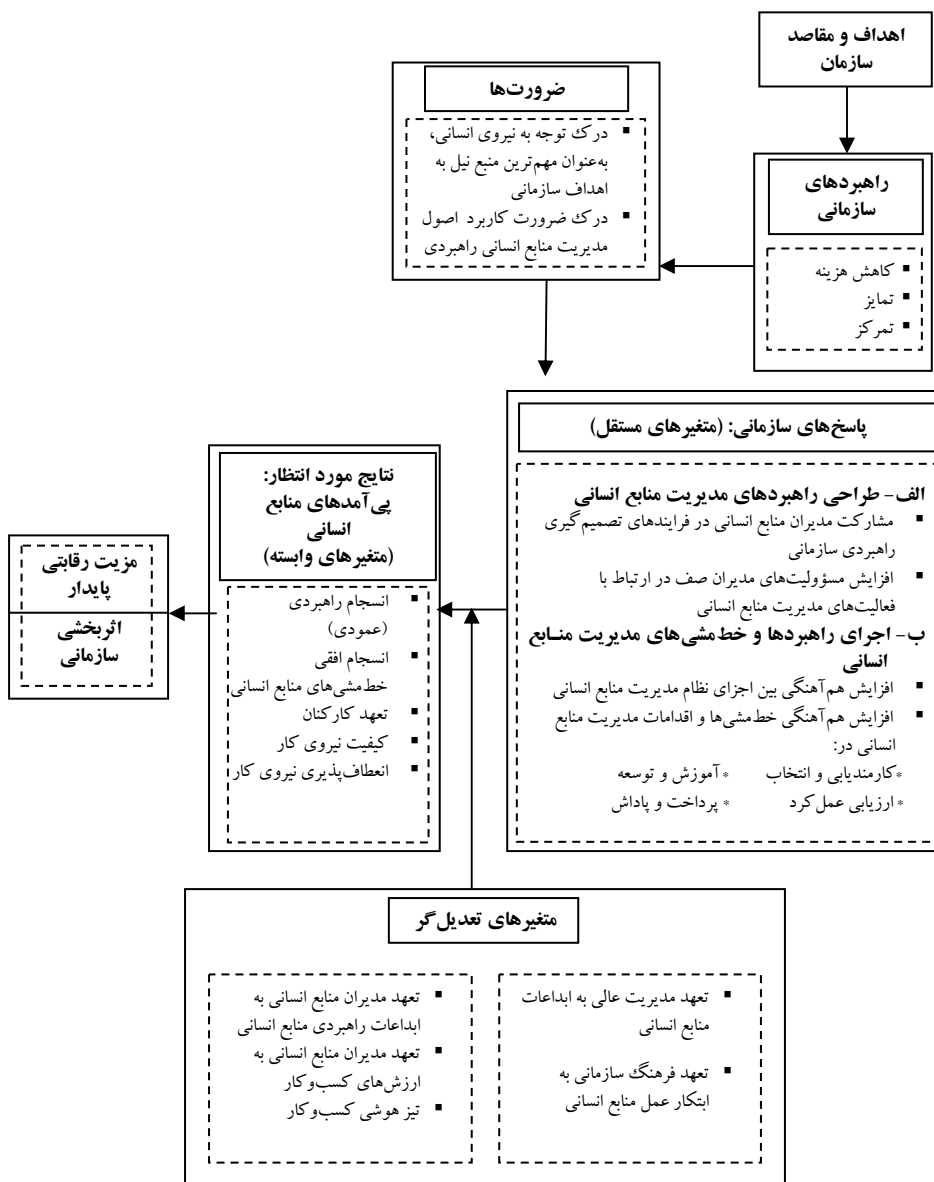
الف- تعهد مدیریت عالی به ابداعات عمل منابع انسانی

ب- تعهد فرهنگ شرکت به ابتکار عمل منابع انسانی

نتایج مورد انتظار (متغیرهای وابسته)

همان‌گونه که در شکل (۱) مشخص شده است، براساس چارچوب نظری این پژوهش، نتایج مورد انتظار متغیرهای وابسته‌ی این پژوهش به‌شمار می‌آیند. بدیهی است که براساس این چارچوب نظری و مراحل که در آن مشخص شده است، در صورتی که بسترهای فکری لازم (ضرورت‌ها) برای تحقق راهبردهای سازمان به اتخاذ رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی منجر گردد (پاسخ‌های سازمانی) و راهبردها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سازگاری لازم و مطلوب را با راهبردهای سازمان داشته باشند و متغیرهای تعدیل‌کننده نیز در این فرایند نقش تسهیل‌کننده را ایفا کنند، می‌توان انتظار داشت که در پرتو اعمال مدیریت منابع انسانی راهبردی سازمان به پی‌آمدهای مورد انتظار؛ یعنی: انسجام عمودی، انسجام افقی و ادغام مسئولیت‌های منابع انسانی با فعالیت‌های مدیران صف دست یابد. علاوه بر این، همان‌گونه که گست (۱۹۸۹ ب) اشاره کرده است، مدیریت راهبردی منابع انسانی اهداف مشخصی را پی می‌گیرد که تحقق آن تعیین‌کننده‌ی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان است؛ بنابراین، این اهداف در

مدل گست تحت عنوان تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری نیروی کار و کیفیت نیروی کار مطرح شده است. بیر و همکاران (۱۹۸۴) نیز در مدل هاروارد نتایج مورد انتظار یا اهداف مدیریت راهبردی منابع انسانی را چهار مورد تعهد، شایستگی، سازگاری و اثربخشی هزینه مطرح نموده‌اند که تأکیدی بر ابعاد مطرح شده توسط گست است؛ با این تفاوت که گست مورد اثربخشی هزینه را از آن رو که از پی آمدهای مترتب بر منابع انسانی نیست، ارایه نکرده است. لذا، نتایج مورد انتظار به پیروی از اهداف ارایه شده گست، شاخص‌های تعهد، کیفیت و انعطاف‌پذیری نیروی کار را با انسجام عمودی و انسجام افقی که در مدل شی‌هان (۲۰۰۵) ارائه کرده است، به‌عنوان محور اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی که نسبت به آن اجماع نظر کلی وجود دارد، در شکل (۱) آمده است. در نتیجه، ما این پنج شاخص را به‌عنوان نتایج مورد انتظار از طراحی و اجرای راهبردهای منابع انسانی تلقی می‌نماییم که در چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شده‌اند و نشان‌دهنده‌ی موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در دستیابی به اهداف آن است. پنج شاخص فوق ملاک‌هایی را به‌دست می‌دهند که براساس آن می‌توان وجه راهبردی مدیریت منابع انسانی را مورد سنجش قرار داد. برای مثال، به‌منظور اطمینان از دستیابی به انسجام راهبردی، می‌توان سازگاری و انطباق راهبردهای سازمانی با راهبردهای منابع انسانی را آزمون نمود. تمام مطالعات تحقیقی، بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ۱۳۷۹: ۴). در این تحقیق، با تکیه بر سایر الگوها و تحقیقات قبلی و خلاقیت محققان چارچوب پیشنهادی در شکل (۱) طراحی شده است.



منبع: تدوین پژوهشگر

شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

با توجه به این که در چارچوب نظری پژوهش اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی به عنوان پاسخ سازمان به ضرورت‌های راهبردی و اقتضایی سازمان و کلاً به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است، لازم است در بنای فرضیات پژوهش نیز تأثیر رابطه‌ی متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته و هم‌چنین تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر بر رابطه این دو لحاظ گردد. این فرضیه‌ها بر مبنای ادبیات تحقیق و مطالعات نظری که در جدول (۱) مطرح شده است، طراحی شده‌اند. بر این اساس، فرضیه‌هایی که در پژوهش حاضر محققان در پی آزمون آن هستند، عبارتند از:

فرضیه‌ی مهم: افزایش ابعاد و ویژگی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و جهت‌گیری‌های راهبردی آن بر پی‌آمدهای منابع انسانی یا نتایج موردانتظار تأثیر مثبت دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. افزایش مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی، بر انسجام راهبردی (عمودی) تأثیر مثبت دارد.
۲. افزایش مسؤلیت‌های مدیران صف در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، بر انسجام راهبردی (عمودی) تأثیر مثبت دارد.
۳. افزایش هم‌آهنگی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی، بر انسجام افقی تأثیر مثبت دارد.
۴. افزایش هم‌آهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، در انسجام افقی تأثیر مثبت دارد.
۵. افزایش مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی، بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۶. افزایش مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی، بر انعطاف‌پذیری نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۷. افزایش مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی، بر کیفیت نیروی کار تأثیر مثبت دارد.

۸. افزایش هم‌آهنگی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی، بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۹. افزایش هم‌آهنگی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی، بر انعطاف‌پذیری نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۱۰. افزایش هم‌آهنگی بین اجزای نظام مدیریت منابع انسانی، بر کیفیت نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۱۱. افزایش هماهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۱۲. افزایش هم‌آهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، بر انعطاف‌پذیری نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۱۳. افزایش هماهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۱۴. متغیرهای تعهد مدیریت عالی به ابداعات انسانی، تعهد فرهنگ سازمانی به ابتکار عمل انسانی، تعهد مدیران منابع انسانی به ابداعات راهبردی منابع انسانی و مدیران منابع انسانی متعهد به ارزش‌های کسب‌وکار در رابطه‌ی پاسخ‌های سازمانی با نتایج موردانتظار، نقش تعدیل‌کننده دارند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، ماهیتاً توصیفی پیمایشی و از شاخه‌ی پژوهش‌های میدانی و از نوع مطالعات اکتشافی است؛ زیرا در این پژوهش بر کشف روابط بین متغیرهایی که وضعیت مدیریت منابع انسانی را مشخص می‌کند، مبادرت می‌شود (سکاران، ۱۳۸۰).

جامعه‌ی آماری، سازمان‌هایی هستند که در صنایع فولاد، نفت و پتروشیمی فعالیت می‌کنند و از لحاظ تاریخی در استفاده از اصول و روش‌های مدیریت منابع انسانی پیشگام بوده و زمینه‌ی انتقال و توسعه‌ی این حرفه را در صنعت ایران فراهم آورده‌اند. صنعت نفت، پتروشیمی و فولاد، از جمله مهم‌ترین و بزرگ‌ترین صنایعی هستند که با داشتن طیف وسیعی از نیروهای انسانی متخصص و ماهر، انتظار می‌رود که در اداره و مدیریت منابع انسانی خود، همگام با چالش‌های

دنیای کنونی به استفاده از رویکردهای راهبردی در مدیریت منابع انسانی مبادرت نمایند. پاسخ‌گویان، شامل مدیران ارشد، اعضای کمیته‌ی راهبردی، اعضای هیأت مدیره‌ها، مدیران بخش‌ها، مدیران صنفی و متخصصین پرسنلی هستند.

روش محاسبه‌ی حجم نمونه و نوع نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری متشکل از ۴۵ شرکت پیشرو در صنایع نفت، پتروشیمی و فولاد ایران است و نمونه‌گیری براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده عمل شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری، پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته است که بر پایه‌ی چارچوب نظری پژوهش و مطالعه‌ی پرسش‌نامه‌های معتبر خارجی تنظیم شده است. به دلیل ساختارمند بودن پرسش‌نامه و تکثیر آن، ارزیابی‌ها امکان‌پذیرتر است (اندرسون، ۱۳۸۷: ۱۸۰).

روایی و پایایی تحقیق

پژوهشگران برای اطمینان از روایی وسیله‌ی اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش (پرسش‌نامه) از روایی صوری استفاده کردند. بدین معنا که پرسش‌نامه پس از طراحی به ۱۰ نفر استاد دانشگاه (متخصص در مدیریت منابع انسانی)، ۷ نفر دانشجوی دکتری مدیریت و ۱۰ نفر از متخصصین منابع انسانی تحویل داده شد تا نظر خود را در مورد سؤالات مختلف ابراز کنند. پرسش‌نامه دارای ۷۰ سؤال بود که پس از اعمال نظر صاحب‌نظران، به ۵۶ سؤال تغییر یافت. برای بررسی پایایی، از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شده است که عدد ۰/۸۹ را نشان می‌دهد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار SPSS نسخه‌ی ۱۷

الف - آمار توصیفی

نتایج به دست آمده برای آزمون سؤالات به صورت جدول (۱) مطرح شده است.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
ضرورت‌ها	درک توجه به نیروی انسانی	۶۱۹	۱	۷	۳/۱۳	۱/۲۰
	درک ضرورت کاربرد اصول مدیریت	۶۱۹	۱	۷	۳/۱۱	۱/۲۰
طراحی راهبرد	مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری	۶۱۹	۱	۷	۳/۰۶	۱/۰۱
	افزایش مسؤولیت‌های مدیران صف	۶۱۹	۱	۷	۳/۳۸	۱/۱۵
اجرای راهبرد	افزایش هماهنگی بین اجزاء نظام	۶۱۹	۱	۷	۳/۶۱	۱/۳۳
	افزایش هم‌آهنگی خط‌مشی‌ها	۶۱۹	۱	۷	۳/۵۵	۱/۲۵
متغیرهای تعدیل‌گر	تعهد مدیریت عالی به ابداعات منابع انسانی	۶۱۹	۱	۷	۳/۲۰	۱/۱۹
	تعهد فرهنگ سازمانی به ابتکار عمل منابع انسانی	۶۱۹	۱	۷	۳/۵۲	۱/۲۰
	تعهد مدیران منابع انسانی به ابداعات راهبردی منابع انسانی	۶۱۹	۱	۷	۳/۴۸	۱/۲۹

الگوی ممیزی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی

۱/۲۸	۳/۴۳	۷	۱	۶۱۹	تعهد مدیران منابع انسانی به ارزش‌های کسب و کار	
۱/۳۰	۳/۵۸	۷	۱	۶۱۹	تیزهوشی کسب و کار	
۱/۱۸	۳/۵۷	۷	۱	۶۱۹	انسجام راهبردی (عمودی)	نتایج مورد انتظار
۱/۳۴	۳/۷۲	۷	۱	۶۱۹	انسجام افقی	
۱/۳۸	۳/۶۵	۷	۱	۶۱۹	تعهد کارکنان	
۱/۲۰	۳/۴۳	۷	۱	۶۱۹	کیفیت نیروی کار	
۱/۱۸	۳/۵۹	۷	۱	۶۱۹	انعطاف‌پذیری	
۱/۳۱	۳/۱۸	۷	۱	۶۱۹	مزیت رقابتی	مزیت رقابتی و اثربخشی
۱/۴۱	۳/۳۵	۷	۱	۶۱۹	اثربخشی	

جدول (۱)، تداعی‌کننده‌ی وضع موجود مدیریت منابع انسانی براساس متغیرهای تدوین‌شده در مدل است. میانگین‌ها نشان می‌دهد که همگی از ۳ بیش‌تر می‌باشد و انحراف معیارها هم تقریباً به هم نزدیکند. این قضیه، می‌تواند پایایی مدل را هم مورد بررسی قرار دهد. پس، نتیجه می‌گیریم که وضع موجود مدیریت منابع انسانی، در برخی از صنایع پیشرو میل به مدیریت راهبردی منابع انسانی را نشان می‌دهد؛ ولی جامع و کامل نیست.

بررسی و آزمون فرضیه‌ها

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه‌ها، نشان می‌دهد که فرضیه‌ی اصلی و ۱۴ فرضیه‌ی فرعی مورد تأیید قرار گرفته‌اند، که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

شماره‌ی فرضیه	متغیر اول	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد	متغیر دوم
۱	انسجام عمودی	۰/۶۰۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	افزایش مشارکت مدیران
۲	انسجام عمودی	۰/۶۲۶	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	افزایش مسؤولیت
۳	هم‌آهنگی بین اجزا	۰/۷۵۷	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	انسجام افقی
۴	هم‌آهنگی خط‌مشی	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	انسجام افقی
۵	تعهد مدیریت	۰/۷۵۰	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	مشارکت مدیران
	تعهد فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۴			
	تعهد منابع انسانی	۰/۶۶۲			
	تعهد به ارزش‌ها	۰/۶۱۸			
۶	مشارکت مدیران	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	انعطاف‌پذیری
۷	مشارکت مدیران	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	کیفیت
۸	هم‌آهنگی بین اجزا	۰/۷۱۹	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	تعهد
۹	هم‌آهنگی بین اجزا	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	انعطاف‌پذیری
۱۰	هم‌آهنگی بین اجزا	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	کیفیت
۱۱	هم‌آهنگی خط‌مشی	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	تعهد
۱۲	هم‌آهنگی خط‌مشی	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	انعطاف‌پذیری
۱۳	هم‌آهنگی خط‌مشی	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	کیفیت
۱۴	متغیرهای تعدیل‌گر	۰/۲۹۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹	بی‌آمدهای منابع انسانی

سطح $P < ۰/۰۱$ رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون برازش چارچوب مفهومی تحقیق

میزان برازش چارچوب تحقیق، با استفاده از مدل تحلیل مسیر و نرم‌افزار لیزرل محاسبه شده است. تحلیل مسیر، این امکان را می‌دهد تا فرایندهای علی نهفته در روابط مشاهده‌شده را آزمون

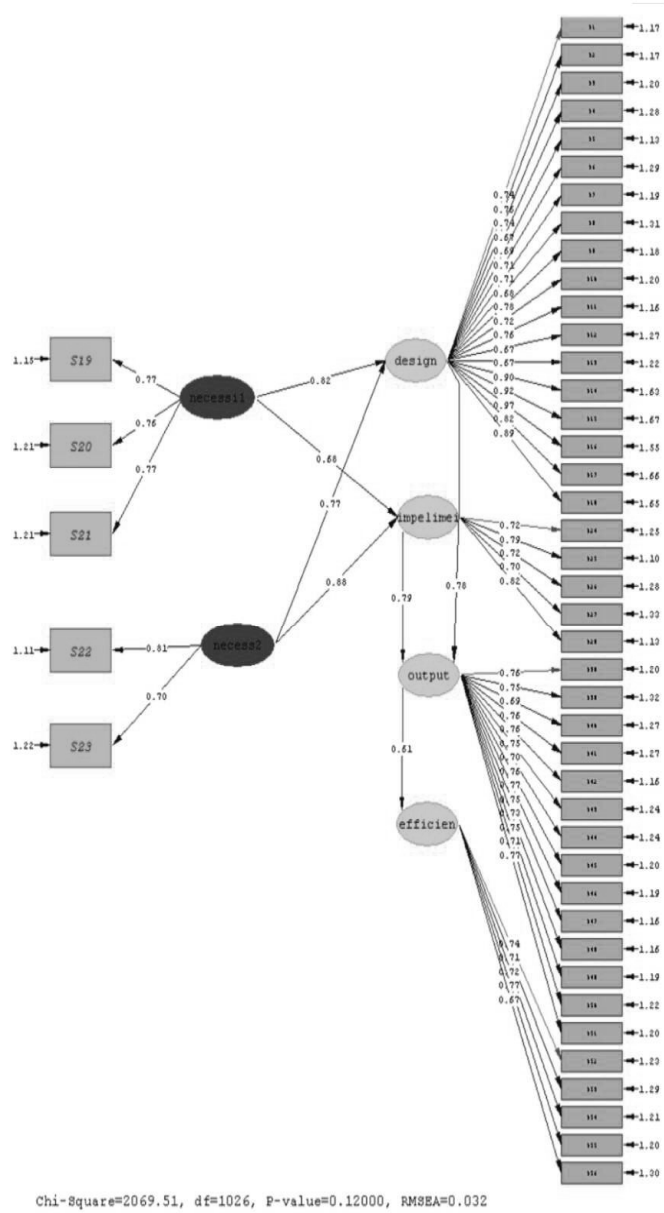
کرده و اهمیت نسبی مسیرهای مختلف را در اثرگذاری بررسی کنیم. این آزمون، مشخص می‌کند که آیا مدل ارائه شده معتبر است یا نه؟ و لزوم طراحی مجدد مدل را برای تطابق با داده‌های واقعی و هم‌چنین اثرات مستقیم یا غیرمستقیم را نشان می‌دهد. (در این مدل، اصطلاحات necessary اشاره به ضرورت‌ها، design اشاره به طراحی، implement اشاره به قسمت اجرا، output به متغیرهای وابسته و efficiency اشاره به اثربخشی و مزیت رقابتی دارد).

شرایط برازش مدل در ذیل آمده است:

۱. مقدار کای اسکور مدل کم
۲. نسبت کای اسکور به درجه آزادی (df) کوچک‌تر یا مساوی $\chi^2 / df / 3$
۳. ریشه‌ی خطای میانگین مجذورات (RMSEA) کوچک‌تر از ۰/۰۸
۴. شاخص نیکویی برازش (GFI) بزرگ‌تر از ۹۰ درصد $CFI / 0 / 9$
۵. شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
۶. P-Value آن بزرگ‌تر از ۵
۷. $PGFI > 0 / 5$

۸. $PNFI > 0 / 5$ باشد (کایناک و هارتلی، ۲۰۰۷؛ سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸).

با توجه به آزمون برازش، مقدار کای اسکور برابر با ۲/۰۱۷، GFI برابر با ۰/۹۲، CFI برابر با ۰/۸۸، RMSEA برابر با ۰/۰۳۲، AGFI برابر با ۰/۹۱، P-Value برابر با ۰/۱۲، PGFI برابر با ۰/۸۴ و PNFI برابر با ۰/۸۶ بود. در نهایت، این موارد حاکی از آنند که آزمون برازش در حد بسیار مطلوبی است، به عبارتی داده‌های جمع‌آوری شده، و براساس مدل و تجزیه و تحلیل نرم‌افزار، اشاره به وضعیت معقول و منطقی مدل یا چارچوب نظری دارد (که در شکل (۲) مطرح شد است).



شکل ۲. آزمون برازش مدل از طریق نرم افزار لیزرل

نتیجه گیری

بررسی مطالعات اخیر، مؤید آن است که اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو جهان بیش از هر چیز، نشان‌دهنده درک اهمیت و نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی بر پایه‌ی قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی سازمان‌هاست. بررسی متون علمی مدیریت راهبردی منابع انسانی، نشان می‌دهد که انتقال از شیوه‌ی سنتی مدیریت پرسنلی به رویکرد راهبردی منابع انسانی، فرایند پیچیده‌ای است که در هر یک از مراحل آن عوامل متعددی اثرگذارند.

هدف از این مطالعه، بررسی وضعیت موجود مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو بوده است. بدین منظور، از یک مدل مفهومی استفاده شده است. این مدل، نتیجه‌ی مطالعاتی است که از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ راجع به مدیریت راهبردی منابع انسانی صورت گرفته است و محققان با ترکیب مهم‌ترین متغیرها، مدلی جدید را وضع کرده‌اند. با توجه به نتایج به‌دست آمده، فرضیه‌ها اثبات شدند؛ بنابراین، وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع مورد بررسی، با توجه به تحلیل‌های موجود در نیمه‌ی راه است و تا پیاده‌سازی کامل آن نیاز به بسترسازی می‌باشد؛ از میان برداشتن این شکاف تا وضعیت مطلوب؛ آموزش، توجیه مدیران و مجریان برنامه‌های راهبردی، نزدیک‌تر کردن دیدگاه‌ها، اهمیت دادن به مباحث و جایگاه مدیریت منابع انسانی، ایجاد جو اعتماد، برقراری نظام‌های پرداخت و ارزیابی، تحولات علمی، فرهنگ‌سازی و... می‌تواند زمینه‌های نیل به مدیریت راهبردی منابع انسانی را تا مرحله‌ی عالی محقق سازد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در سایر صنایع، هنوز وضعیت مدیریت پرسنلی یا مدیریت منابع انسانی سنتی صادق باشد. اگر به پیشینه و مبانی نظری مطالعات صورت گرفته در ایران توجه داشته باشیم (مطالعات طیب، یگانه، نمازی و...) آن‌ها ادعا داشته‌اند که وضعیت مدیریت منابع انسانی در ایران در سطح مدیریت پرسنلی است؛ ولی در این مطالعه، ما به این نتیجه رسیده‌ایم که یک سلسله حرکت‌هایی به سمت مدیریت راهبردی منابع انسانی صورت گرفته است که می‌تواند به سهم محققان در افزایش دانش نظری رشته‌ی مدیریت منابع انسانی اشاره داشته باشد. ضعف فرهنگ تحقیق در صنایع مورد مطالعه، از جمله محدودیت‌های اصلی تحقیق بوده که با مراجعه‌ی مکرر و سعه‌ی صدر، این محدودیت هم رفع شده است؛ البته نارسایی ذاتی مربوط به روش پژوهش مبتنی

بر پرسش‌نامه، می‌تواند بر تعمیم نتایج پژوهش اثر گذارد؛ زیرا تنها صنایع پیشرو مورد مطالعه قرار گرفته و از سایر صنایع غفلت شده است که می‌توانیم برای پژوهشگران آینده پیشنهادهایی در مورد سایر سازمان‌ها با همین موضوع توصیه کنیم تا توان تعمیم در آینده افزایش یابد. پیشنهاد دیگر، طراحی و تبیین مدل بومی مدیریت راهبردی منابع انسانی است.

فهرست منابع

۱. ادواردز و همکاران (۱۳۷۹). **تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل**. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)**. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. اندرسون، والر (۱۳۸۷). **تحقیق در مدیریت منابع انسانی**. ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و سعیده امیری. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. بامبرگر، پیتر و ایلن مشولم (۱۳۸۱). **استراتژی منابع انسانی، تدوین، اجرا، آثار**. ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و علی پارسایان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. سکاران، اوما (۱۳۸۰). **روش‌های تحقیق در مدیریت**. ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸). **کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن**. تهران: مؤسسه‌ی انتشاراتی میر.
8. Barney, J (1991). Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach. **Academy of Management Review**. 11(4), PP 791-800.
9. Beer, M., et al. (1984). **Managing Human Assets**. Free Press. New York. NY.
10. Boxall, PF (1996). The Strategic HRM debate and the resource- based View of the firm. **Human Resource Management Journal**. 6(3). PP 59-75.
11. Bratton, J And Gold, J. (1999). **Human Resource Management: theory and practice**. Mcmillan. Basingstoke.
12. Cascio, Wayne, F. (1998). **Managing Human Resource Productivity, Quality of worklife, profits**. Mc.Graw- Hill Publication.
13. Chadwick, C. and P. Cappelli, (1998). Alternatives to generic Strategy typologies in human resource management, in **Research in Personnel and Human Resource Management**. ed P Wright, L. Dyer, J. Boudreau and G. Milkurich, JAI Press, Greenwich, CT.
14. Chang, wan, Jing April & Huang Tung chun (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance, A contingency Perspective, **International Journal of Manpower**. Vol.26 No.5. PP.434-449.
15. Dyer, L and Holder, GW. (1988). **Strategic Human Resource Management and Planning, in Human Resource Management: Evolving Roles and responsibilities**. ed L. Dyer Bureau of National Press.

16. Fombrun, C.J. et al (1984). **Strategic Human Resource Management**. New York: Wiley.
17. Fisscher, Olaf A.M.H.Middel, and R.H.W. Vinke (1992). In Leiding HRM: een ontwikkeling maar ook een visie, in HRM: de Prakti JK gewogen. O.A.M.Fisscher, H. Middlel, and R.H.W. Vinke (eds.), Deventer: Kluwer.
18. Gratton, L. et al (1999). **Strategic Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press.
19. Guest, DE. (1987). Human resource Management and industrial relations. **Journal of Management Studies**. 14(5), PP, 503-21.
20. _____ (1989a). Human resource Management: its implications for industrial relations and trade unions, in **New Perspectives in Human Resource Management**. ed J. Story, London: Rutledge.
21. _____ (1989b). Personnel and HRM: Can you tell the difference? **Personnel Management**. January. PP 48-51.
22. _____ (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy. **British Journal of Industrial Relations**. 29(2), PP 149-76.
23. Harpaz, Itzhak & Ilan Meshoulam (2010). The Meaning of Work, Employment Relations, and Strategic Human Resource Management in Israel. **Human Resource Management Review**. Vol. 20, PP. 212-223.
24. Hendry, C. and A.M. Pettigrew (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. **Personnel Review**. 15(5), PP. 3-8.
25. Hertog, Friso Den(2009). Does HRM Really Matter in Bringing About Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms. **European Management Journal**. pp. 1-11.
26. Huang , T.C. (1998). The Strategic level of Human Resource Management and Organizational Performance: an Empirical Investigation. **Asia Pacific Journal of Human Resource Management**. Vol. 36 No. 2, PP.59-72.
27. Kaynak, Hartley, J.L. (2007). A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain. **Journal of Operation Management**.
28. Lengnick-Hall mark & Others (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. **Human Resource Management Review**. Vol.19. PP.64-85.
29. Marchington, M. and A. Wilkinson (1996). **Core Personnel and Development**. Institute of Personnel and Development, London.
30. Miles, R. and C.C. Snow (1984). Designing Strategic human Resource Systems. **Organizational Dynamics**. Vol. 13, PP. 36-52.
31. Miller, P. (1989). Strategic Human Resource Management, What It is and what It isn't. **Personnel Management**. February.
32. Namazi, Pari & Atieh Roshan (2003). Factors Affecting Transferability of HRM Practicies in Joint Ventures Based in Iran. **Career Development International**. 8/7, PP.357-366.
33. Porter, M E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.

34. Schuler, R S. and S E. Jackson (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, **Academy of Management Executive**. 9(3), pp207-19.
35. Schuler, R. and S. Jackson (2001). HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. **European Management Journal**. 19(3). 239-253.
36. Sheehan, Cathy (2005); A Model for HRM Strategic Integration, **Personal Review**, Vol.34 No.2.PP.192-209.
37. Storey, J (1993). The Take-up of Human Resource Ration Management By Mainstream Companies Key Lessons From Research. **The International Journal of Human Resource Management**. 4(3), pp 529-57.
38. Tayeb, Monir (2001). **HRM in Iran**, in Human Resource Management in Developing Countries by Budhwar.P & Rebrah,y (eds) Routledge Research in Employment Realtions. PP.121-134.
39. Tichy, N.M., et al. (1982). Strategic Human Resources Management. **Sloan Management Review**. Vol. 23 No. 2, PP. 47-60.
40. Truss, C., & L. Gratton, (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. **International Journal of Human Resource Management** . 5, PP. 663-686.
41. Tyson, S. and M. Witcher (1994). Human Resource Strategy Emerging Form the Recession. **Personal Management**. August, PP 20-23.
42. Ulrich, D. and D. Lake (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. Vol. 5, pp.77-92.
43. Wallker, JW. (1992). **Human Resource Strategy**. New York: Mc.Graw- Hill.
44. Way, Sean, A. & Diane E. Johnson (2005). Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management. **Human Resource Management Review**. 15 . PP. 1-19.
45. Wright, P.M. and S.A. Snell (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. **Human Resource Management Review**. Vol.1, pp.203-25.
46. Wright, P.M. a G.C. Mc.Mahan (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**. Vol: 295-321.
47. Wright, P .M., & S.A. Snell (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review** . 23, PP. 756-772.
48. Wright. P.M., & W.S. Sherman (1999). Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theatrical and Empirical Problem. In G.R. Ferris (Series Ed), P. M. Wright, L.D. dyer, J.W. Boudreau, & G.T. Milkovich (Sup.Eds). **Research in Personnel and Human Resource Supplement4. Strategic Human Resource Management in the 21st century** (PP.53-74) Stamford, CT: JAI Press.
49. Yeganeh, Hamid & Su Zhan (2008). An Examination of Human Resource Management Practices in Iranian Public Sector. **Personnel Review**. Vol.37, No.2, PP.203-221.