

## بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان

فرشته امین\*، مهدیه حقانی\*\*، محسن ایزدی یزدان آبادی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۷

### چکیده

امروزه ایجاد همسویی و تناسب میان راهبردهای مدیریتی منابع انسانی با راهبردهای تجاری سازمان، موضوعی است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌ها مطرح است. پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر راهبردهای تجاری و منابع انسانی و همسویی آنها بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان انجام گردید و در آن شش فرضیه‌ی اصلی مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی پژوهش، توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود. برای سنجش متغیرهای مورد نظر، از دو پرسش‌نامه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت که در مجموع شامل ۷۵ سؤال بود، استفاده شد. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شرکت‌های تابعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران بود و پرسش‌نامه‌های پژوهش میان ۱۱۸ نفر از مدیران و معاونان و ۳۶۷ تن از کارکنان این شرکت‌ها توزیع گردید. نتایج پژوهش، 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 مورد نظر نشان داد.

**کلیدواژه‌ها:** همسویی؛ راهبرد منابع انسانی؛ راهبرد تجاری؛ شاخص عملکردی کلیدی مالی؛ رضایت کارکنان.

famin@ut.ac.ir

\*. استادیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

\*\* نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

mahdieh.hagani@yahoo.com

mohsen.izadi66@yahoo.com

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه بیشتر سازمان‌های اثربخش پی برده‌اند که منبع حیاتی ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط، فقط داشتن هوشمندانه‌ترین طراحی محصول یا خدمت، بهترین راهبرد بازاریابی، فناوری آخرین مدل یا مدیریت مالی بسیار قوی نیست؛ بلکه داشتن منابع انسانی مناسب و مدیریت صحیح آنها است و داشتن دیدگاه راهبردی منابع انسانی، یعنی ملاحظه‌ی کارکنان به‌عنوان دارایی‌های انسانی و توسعه‌ی خط‌مشی‌ها و برنامه‌های مناسب به‌عنوان سرمایه‌گذاری‌هایی در این دارایی‌ها، برای ارزش‌افزایی توسط آنان در سازمان و عرصه‌ی اصلی فعالیت، ضروری است (ملو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۰)

با استناد به ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی، سازمان‌هایی که همسوسازی راهبردی میان مؤلفه‌های سازمانی به‌وجود آورند، از این مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد (ونگ و پایو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۰). امروزه، ایجاد همسویی و تناسب میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای تجاری سازمان، موضوعی است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است و پیش‌فرض اساسی این بحث آن است که در سازمان‌هایی که راهبرد شرکت با اقدامات منابع انسانی هماهنگ نشده است، افت عملکرد در کل سازمان به‌وجود می‌آید (کتا و وادلمانی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۷۹). در جهان اقتصادی امروز، شاخص‌های عملکردی کلیدی، ابزار مهمی برای مدیریت سازمان‌ها و بررسی دقیق عملکرد سازمان می‌باشند (میر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۱۰۰)؛ این شاخص‌ها معیارهای اندازه‌گیری مالی و غیرمالی هستند که به‌منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد راهبردی یک سازمان به‌کار برده می‌شوند (راملر و براچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰). یکی از شاخص‌های عملکردی کلیدی غیرمالی که تأثیر به‌سزایی در تعیین جایگاه سازمان در محیط رقابتی موجود دارد، ارزیابی احساس و نگرش کارکنان نسبت به شغل‌شان و رضایت شغلی آنها است. مطالعه‌ی رضایت شغلی از دو بعد اهمیت دارد: نخست، از جنبه‌ی انسانی که شایسته است با کارکنان به‌صورت منصفانه و با احترام رفتار شود و دوم، از جنبه‌ی رفتاری که توجه به

1. Mello
2. Wang & Shyu
3. Kotha & Vadlamani
4. Meier, Lagemann, Morlock & Rathmann
5. Rummler & Brache

رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت کند که بر کارکرد و وظایف سازمانی آنها تأثیر بگذارد (درویش، ۱۳۸۶: ۱۱۸). با رضایت شغلی و نگرش مثبت فرد به شغلش، می‌توان سازمان را در جهت اهداف خود پیش برد (سلطانزاده، قلاوندی و فتاحی، ۱۳۹۱: ۱۴۴). طبرسا و همکاران (۱۳۸۶) اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) سلطانی و عسگری (۱۳۸۷) افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) ضمن بررسی همسوسازی راهبردهای منابع انسانی و کسب‌وکار به بررسی تأثیر این همسویی بر عملکرد سازمان نیز پرداختند. ولی هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها تأثیر هر کدام از این استراتژی‌ها و همسویی آنها را بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان و به‌طور خاص در سازمان ملی صنایع مس مورد بررسی قرار نداده‌اند. یافتن روابط یادشده، علاوه بر روشن نمودن وضعیت جاری قلمرو مورد بررسی، چشم‌اندازی از وضعیت مطلوبی را فراهم می‌کند که به سازمان کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بهینه دست یابد و لزوم اجرای تغییرات لازم را نیز نشان می‌دهد. با توجه به موارد بیان‌شده سؤال اصلی این پژوهش آن است که آیا راهبردهای منابع انسانی و کسب‌وکار و همسویی آنها، بر مؤلفه‌های عملکردی کلیدی مالی سازمان و رضایت کارکنان در شرکت‌های زیرمجموعه سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثر می‌باشد؟

## مبانی نظری پژوهش

### راهبرد منابع انسانی

راهبرد مدیریت منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان شیوه‌ی مدیریت بر افراد تعریف کرد (عبدالحمید و چحان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۴). لاکا-ماتهبولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) راهبرد مدیریت منابع انسانی را یک راهبرد یک‌پارچه برای استفاده‌ی مؤثر از منابع انسانی به‌منظور دست‌یابی به اهداف سازمانی تعریف نمود (لی، لی و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳۵۲). دایر و هولدر<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) راهبرد منابع انسانی را تصمیم‌هایی درباره‌ی هدف‌های عمده‌ی منابع انسانی و وسیله‌هایی برای تأمین این اهداف می‌دانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹: ۷۵). در جدول (۱) متداول‌ترین طبقه‌بندی راهبردهای منابع انسانی

1. Abdulhalim & Chehan
2. Laka-Mathebula
3. Lee, Lee & Wu
4. Dyer & Holder

آورده شده است:

### جدول ۱. انواع راهبردهای منابع انسانی

نام پژوهشگر	انواع راهبرد
داولینگ و شولر <sup>۱</sup> (۱۹۹۰)	تسهیل، تجمیع و به‌کارگیری
دایر و هولدر	انگیزه‌بخشی، سرمایه‌گذاری، درگیری (مشارکت)
بی و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۸۴)	خرید- بوروکراتیک، ساخت- ارگانیک
بامبرگر و مشولم <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)	متعهدانه، پیمانکارانه، پدران، ثانویه
استورات و براون <sup>۴</sup> (۲۰۰۸)	متخصص متعهد، پیمانکارانه، سرباز وفادار، نیروی کار قراردادی

### راهبرد تجاری

شولر و جکسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) راهبرد تجاری را سلسله‌ای از کاربردهای نظام‌مند که مزیت رقابتی مربوط به یک کسب‌وکار را نسبت به سایر کسب‌وکارها نشان می‌دهد تعریف کرده‌اند (لی، لی و وو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳۶۶) در جدول (۲) برخی از انواع دسته‌بندی‌ها از راهبردهای تجاری آورده شده است:

### جدول ۲. انواع راهبرد تجاری

نام پژوهشگر	انواع راهبرد تجاری
مایلز و اسنو <sup>۷</sup> (۱۹۸۴)	تدافعی، تحلیل‌گر، تهاجمی (آینده‌نگر)، انفعالی (واکنشی)
پورتر <sup>۸</sup> (۱۹۸۵)	رهبری هزینه، تمایز، تمرکز
شولر و جکسون (۱۹۹۵)	کاهش هزینه، نوآوری، افزایش کیفیت
ونکاترمن <sup>۹</sup> (۱۹۸۹)	تهاجمی، تحلیلی، تداخلي، تدافعی، آینده‌نگر، پیش‌فعالی، ریسک‌پذیری

### همسوسازی

1. Dowling & Schuler
2. Bee et al.
3. Bamberger & Meshoulam
4. Stewart & Brown
5. Schuler & Jackson
6. Lee, Lee & Wu
7. Miles & Snow
8. Porter
9. Vnkatrman

بروستر و لارسن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) همسوسازی را میزانی که حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در فرایند تدوین راهبرد کسب و کار مشارکت می‌کند، تعریف کرده‌اند. در تعریفی جامع می‌توان گفت، همسوسازی عبارت است از قابلیت سازمان در همسو کردن مسایل مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی سازمان برای اطمینان از اینکه ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مربوط شده و مدیران صفی رویکرد مدیریت منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند. (طبرسا و حاج کریمی و گنجعلی، ۱۳۸۶: ۹۱-۹۳). در جدول (۳) متداول‌ترین دسته‌بندی‌ها از همسویی از منظر صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است:

جدول ۳. انواع همسویی

نام پژوهشگر	انواع همسویی
ونکاترمن (۱۹۸۹)	هم‌راستایی به‌عنوان اعتدال، هم‌راستایی به‌عنوان تطبیق، هم‌راستایی به‌عنوان میانجی، هم‌راستایی به‌عنوان کوواریانس، هم‌راستایی به‌عنوان انحراف از پروفایل، هم‌راستایی به‌عنوان الگو
پورسل <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)	همسویی شناخت‌نگر، همسویی مؤثر، همسویی رفتاری، همسویی تجاری، همسویی ساختاری و همسویی اجتماعی
پورتر (۱۹۹۶)	همسوسازی نوع اول، همسوسازی نوع دوم و همسوسازی نوع سوم
بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)	منطقی (عقلایی)، فزاینده (طبیعی)، نقاط مرجع راهبردی

### همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی

راهبرد مدیریت منابع انسانی به توسعه‌ی نیروی انسانی کمک و همه‌ی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را هماهنگ و منسجم می‌کند تا بتواند به‌طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تأثیر قرار دهد که از این طریق، ملزومات عملی شدن راهبرد رقابتی کسب و کار فراهم شود و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق گردد (هوآنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۳۸). پایو و بوسلای<sup>۱</sup>

1. Brewster & Larsen  
2. Porsel  
3. Huang

(۲۰۰۵) درک ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و راهبرد تجاری را تنها از طریق تأثیر یک نگاه چندبُعدی گسترده بر مدیریت راهبردی می‌دانند که با توجه به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد به وجود می‌آید (شرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۷) گروهی دیگر از صاحب‌نظران بر این باورند که راهبرد تجاری، ارتباط بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد را معتدل می‌کند (تاکنوچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۴۱). دو رویکرد کلی (رویکرد اقتضایی و رویکرد بهترین اقدام) در مدیریت منابع انسانی راهبردی مطرح است. در رویکرد اقتضایی توجه به همسویی راهبردهای کسب‌وکار با مدیریت منابع انسانی ضروری است. برابر این رویکرد، شرکت‌هایی که تطابق نزدیکی بین راهبرد کسب‌وکارشان و شیوه عمل مدیریت منابع انسانی‌شان است، در مقایسه با شرکت‌هایی که این ویژگی را ندارند به عملکرد بهتری دست می‌یابند (لی، لی و وو، ۲۰۱۰: ۱۳۵۸).

### شاخص‌های عملکردی کلیدی

شاخص‌های عملکردی کلیدی، معیارهای اندازه‌گیری مالی و غیرمالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد راهبردی یک سازمان به کار برده می‌شوند و براساس راهبرد سازمان‌ها، نوع این شاخص‌ها با یکدیگر متفاوتند (راملر و براچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰۱). شاخص‌های عملکردی کلیدی، مبنایی برای ارزیابی و تعیین معیار عملکرد سازمان‌ها و فرایندهای درون‌سازمانی‌اند (میر و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۰۲). این شاخص‌ها، نوعاً از طریق فوننی مانند BSC به راهبرد سازمان متصل شده‌اند. مفهوم شاخص‌های عملکردی کلیدی منابع انسانی، از جمله عوامل اصلی موفقیت شرکت، در راستای نیل به اهداف و خواسته‌هایش است (بردبار و سریزدی، ۱۳۸۷: ۵۷). بسیاری از سازمان‌ها با معیارهای نادرست کار می‌کنند و تعداد بسیار اندکی از سازمان‌ها در واقع شاخص‌های عملکردی کلیدی درستی را به کار می‌گیرند؛ علت این است که این تعداد اندک، رهبران، نویسندگان، حسابداران و مشاوران تجاری چستی شاخص‌های عملکردی کلیدی را بررسی نمودند. به طور کلی ۳ نوع معیار عملکردی وجود دارد:

1. Paaue & Boselie
2. Short
3. Takeuchi
4. Rummler & Brache

۱. شاخص نتایج کلیدی (KPI): بیانگر چشم‌انداز سازمان است.
  ۲. شاخص‌های عملکردی (PIs): بیانگر کاری است که باید انجام شود.
  ۳. شاخص‌های عملکردی کلیدی: بیانگر کاری است که افزایش چشم‌گیر عملکرد را به دنبال دارد.
- بسیاری از معیارهای عملکردی که توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، ترکیب نامناسبی از این ۳ نوع می‌باشند (پارمنتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱).

## رضایت شغلی

رضایت شغلی، عموماً به‌عنوان یک احساس فرح‌بخش و مثبت تعریف می‌شود که در نتیجه‌ی ارزیابی یا انجام کار به‌دست می‌آید (لی‌یو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۶۲). رضایت شغلی، عکس‌العمل کارکنان در پی احساسی که از شغل‌شان دارند نیز تعریف می‌شود (ارسلان و نورآکار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۲۸۳). در تعریفی دیگر، رضایت شغلی، بیانگر میزانی است که کارمند جنبه‌های خاصی از شغلش را (مانند: فرصت‌های شغلی موجود در سازمان، شرایط کار، میزان نظارت سرپرست و...) ارزیابی می‌کند (دیستل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۳۵۵). فلچر و ویلیامز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) رضایت کارکنان از شغل خود را که برآمده از ارزیابی مثبت فرد از شرایط کاری شغل و غیره می‌باشد، رضایت شغلی می‌گویند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۲۳).

## پیشینه‌ی تجربی

### الف - پژوهش‌های خارجی

مایلز و اسنو (۱۹۹۴) طی پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که اگرچه همسویی راهبردی منابع انسانی و کسب‌وکار شرط کافی برای سازمان به‌منظور داشتن عملکرد عالی نیست، ولی فقدان این همسویی ممکن است دلیلی مکفی برای تأثیر سوء روی عملکرد سازمان باشد.

1. Parmenter
2. Liu, Mitchell, Lee, Holtom & Hinkin
3. Arsalan & Nur Acar
4. Diestel, Wegge & Schmidt
5. Fletcher & Williams

هوسلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در مطالعات خویش نشان داد که سازمان‌هایی عملکرد مالی بالاتری دارند که اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش را با راهبرد رقابتی خویش هم‌ردیف و مربوط می‌سازند. (فراچی، ۱۳۸۵: ۷۱). مارتل و دیگران<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اهمیت ادغام عملیات مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد شرکت را مورد تأیید قرار دادند. ریچارد و جانسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در پی انجام مطالعه‌ای پیرامون درک اثر عملیات گوناگون منابع انسانی بر روی عملکرد شرکت، به این نتیجه رسیدند که راهبرد کسب‌وکار، رابط مناسبی بین عملیات منابع انسانی و عملکرد تجاری است. اوندت و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) به این موضوع که ادغام راهبرد کسب‌وکار و عملیات مدیریت منابع انسانی عامل مهمی در مؤثر بودن سازمان است تأکید می‌کنند (لی، لی و وو، ۲۰۱۰: ۱۳۶۶).

کریستیانسن و هایگز<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در مطالعات‌شان چگونگی همسویی راهبرد تجاری و منابع انسانی و تأثیر سامانه‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را نشان دادند. لئا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) به بررسی ارتباط بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و راهبردهای تجاری و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. شامرا و مهلمات<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) درخصوص اثرات متقابل راهبردهای منابع انسانی و کسب‌وکار در نظام بانک‌داری هند، پژوهش نمودند. برد و بیچلر<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) نیز رابطه‌ی بین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد مدیریت منابع انسانی را جست‌وجو کردند و دریافتند که تطابق راهبرد کسب‌وکار و راهبرد مدیریت منابع انسانی، به عملکرد بالای شرکت منجر می‌شود. چو<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که اگر راهبردهای کسب‌وکار با عملیات مدیریت منابع انسانی مناسب، هماهنگ شود اثربخشی مثبتی بر روی عملکرد شرکت خواهد داشت (لی، لی و وو، ۲۰۱۰: ۱۳۶۹). همچنین میلر<sup>۱۰</sup> معتقد است راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یک‌پارچه گردد (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸: ۳). در رابطه با شاخص‌های عملکردی

1. Huselid
2. Martell et al.
3. Richard & Johnson
4. Youndt et al.
5. Christiansen & Higgs
6. Leea et al.
7. Sharma & Mehlatat
8. Bird Beechler
9. Chow
10. Miller



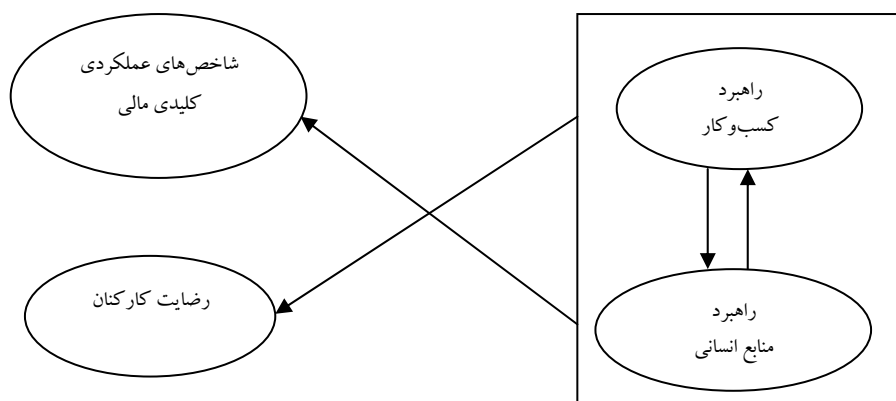
کلیدی نیز مطالعات فراوانی انجام شده است که بیشتر آنها در سطح پروژه متمرکزند. به طور مثال، چن و پین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) شاخص‌های عملکردی کلیدی و محرک‌های هزینه‌ی مربوط به شاخص‌ها را تعیین کردند. سوریادی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) شاخص‌های عملکردی کلیدی برای ارزیابی مؤسسات علمی را اولویت‌بندی کرد. بوزبورا و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) شاخص‌های کلیدی سرمایه‌های انسانی را اولویت‌بندی کردند. آرش و مهبد<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) شاخص عملکردی کلیدی در هتل‌ها را رتبه‌بندی کردند. بوزبورا و همکارانش (۲۰۰۷) نیز شاخص‌های کلیدی سرمایه‌های انسانی را با استفاده از مدل AHP فازی اولویت‌بندی کردند. پیرامون پژوهش‌های صورت گرفته درباره‌ی رضایت شغلی در خارج از کشور نیز کریستوفر<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) به تأثیر دو دسته عوامل بر رضایت شغلی کارکنان معتقد بود که عبارتند از: عوامل محیطی و فردی. هالین و بلود<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) معتقد بودند که مشاغل ساده و تکراری در خطوط مونتاژ، ذاتاً خسته‌کننده است و موجب نارضایتی می‌شود. کونور و رادالف<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) اظهار کردند که برخی از محدودیت‌های سازمانی، نظیر شرایط فیزیکی محیط کار، مانع عملکرد مطلوب کارکنان می‌شود. بنا بر اظهارات کراز و فریبخ<sup>۸</sup> (۱۹۹۶)، دالتون<sup>۹</sup> (۱۹۹۵)، روفن و پریمپ<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹)، تئول<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) برنامه‌های کاری منعطف، غیبت در کار و تأخیر در کار، با رضایت شغلی رابطه‌ی معنادار دارند (درویش، ۱۳۸۶: ۱۳۴).

## ب- پژوهش‌های داخلی

طبرسا و همکاران (۱۳۸۶) طی پژوهش خود متوجه شدند که وقتی سازمانی به سوی همسوسازی راهبردی گام برمی‌دارد، در نهایت به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد و عملکرد خود را بهینه می‌کند. افجه و اسماعیلی (۱۳۸۸) طی بررسی خود تأثیر مثبت فعالیت‌های مدیریت

1. Chen & Pan
2. Suryadi
3. Bozbura et al.
4. Arash & Mahbod
5. Christopher
6. Hauline & Bloode
7. Connor & Radalf
8. Keraz Frybakh
9. Dalton
10. Rofen & Primp
11. Teale

راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تأیید نمودند. پیرامون عوامل مؤثر بر رضایت شغلی نیز پژوهش‌های فراوانی در ایران صورت گرفته است. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی نحوه‌ی تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی پرداختند. درویش (۱۳۸۶) نیز عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داد. نیز بردبار و سریزدی (۱۳۸۷) پیرامون شاخص‌های عملکردی کلیدی با در نظر گرفتن معیارهای دانش، پژوهش‌ها و پشتیبانی، به عنوان اهداف سلسله‌مراتبی، شاخص‌هایی مانند: نرخ هزینه‌های عملیاتی، کیفیت عملیات، تنوع رشته‌های تحصیلی و... را به عنوان شاخص‌های عملکردی کلیدی مورد مطالعه قرار دادند. ثریایی (۱۳۸۵) نیز در مطالعه‌ی خود برای اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی نیروی انسانی از مدل AHP فازی استفاده نمود. به‌طور کلی، با مرور پیشینه‌ی پژوهش مشخص می‌شود که در حال حاضر، صاحب‌نظران مختلف، هر کدام با دیدی متفاوت مدل‌هایی را برای همسوسازی راهبردهای تجاری و راهبردهای مدیریت منابع انسانی طراحی کرده‌اند؛ اما هیچ‌کدام به‌طور اخص، اثر مجزای این راهبردها و همسویی آنها را بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان مورد بررسی قرار نداده‌اند. در پژوهش حاضر با استفاده از مدل مفهومی شکل (۱) این روابط مورد بررسی قرار گرفته است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، برای بررسی راهبردهای منابع انسانی از مدل داوولینگ و شولر و برای ارزیابی راهبردهای تجاری از مدل شولر و جکسون استفاده شد. شاخص‌های عملکردی کلیدی براساس خروجی‌های مالی مدل‌های BSC و EFQM و برابر شاخص‌های کلیدی مالی که در شرکت ملی مس ارزیابی می‌شود و شامل مواردی همچون نرخ بازگشت سرمایه، سهم بازار شرکت، سودآوری، قیمت‌گذاری محصولات، رشد فروش سازمان است. به‌منظور سنجش رضایت شغلی کارکنان نیز از پرسش‌نامه‌ی مارتین جی. گانون که شامل سه دسته عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان است استفاده شد. دسته‌ی اول- عوامل شغلی: که برخی از ابعاد آن عبارتند از: تنوع در وظایف کاری، آزادی در شیوه‌های انجام کار، امکان ابراز نظر در انجام کار، دریافت بازخور از نتایج کار، اهمیت شغل در اجتماع، امکان خدمت به دیگران، نیاز شغل به تعامل و ارتباط با دیگران. دسته‌ی دوم- عوامل بلافصل محیطی: مانند صلاحیت و شایستگی مدیریتی مسئول واحد، تسلط مسئول نسبت به فعالیت‌های واحد و راهنمایی کارکنان و مطلوبیت فضای کار. دسته‌ی سوم- عوامل سازمانی: مانند حقوق ماهانه در سازمان، توزیع عادلانه و مطلوب مزایا، خدمات رفاهی نامحسوس و...

فرضیات پژوهش:

- فرضیه‌ی ۱: راهبردهای تجاری بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثرند.
- فرضیه‌ی ۲: راهبردهای تجاری، بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثرند.
- فرضیه‌ی ۳: راهبردهای منابع انسانی، بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثرند.
- فرضیه‌ی ۴: راهبردهای منابع انسانی، بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثرند.
- فرضیه‌ی ۵: همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری، بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثر است.
- فرضیه‌ی ۶: همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری، بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران مؤثر است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر دسته‌بندی پژوهش‌ها بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌های مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه‌ی پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و برای ارزیابی متغیرهای پژوهش از روش میدانی با ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه، شامل ۲۹ سؤال برای بررسی راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار و همسویی آنها و ۹ سؤال برای ارزیابی شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و ۳۷ سؤال برای سنجش رضایت کارکنان در مقیاس پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت بوده است. روایی پرسش‌نامه‌ی یادشده از طریق اخذ نظرات خبرگان و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و پایایی پرسش‌نامه با به‌کارگیری ضریب آلفای کرونباخ که میزان آن معادل ۰/۹۰ بود مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر، شرکت‌های تابعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران بوده است و با استفاده از روش نمونه‌گیری مرحله‌ای و فرمول کوکران، تعداد ۳۰ شرکت و ۱۱۸ نفر از کارکنان شرکت‌های یادشده انتخاب شدند.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر، ابتدا برای اختصاص نمونه‌ها به انواع گروه‌های راهبردی، از روش تحلیل خوشه‌ای و به‌منظور آزمون معناداری این گروه‌بندی‌ها و تعیین نوع راهبرد تجاری و منابع انسانی سازمان از تحلیل تشخیصی استفاده شد. سپس میزان همسویی راهبردهای یادشده در بین نمونه‌ها و درنهایت تأثیر این همسویی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت شغلی کارکنان تعیین شد. در این مطالعه، برای خوشه‌بندی نمونه‌ها براساس امتیاز آنها در هر کدام از عوامل، از روش خوشه‌بندی K-means استفاده شد. در مرحله‌ی بعد، با استفاده از تحلیل تشخیصی، وزن هر کدام از ابعاد متغیرها در هر کدام از گروه‌ها به‌دست آمد و از این طریق هر خوشه و گروه (نوع راهبرد) که هر کدام از نمونه‌ها به آن تعلق داشت، مشخص شد. براساس این وزن، میزان تأکید هر کدام از گروه‌ها بر هر یک از متغیرها مشخص شد و بر این اساس، گروه‌ها نام‌گذاری شدند. جدول (۴) نخستین خروجی تحلیل تشخیصی را نشان می‌دهد:

جدول ۴. محاسبه‌ی وزن گروه‌های راهبردی تجاری با تحلیل تشخیصی

وزن	انحراف معیار	میانگین		
۰/۲۳۸۶۵	۲/۹۵۹۸	۱۲	نوآوری	۱
۰/۳۵۰۰۹	۳/۲۱۵۳	۱۲	کیفیت	
۰/۳۰۵۳۷	۳/۴۱۹۳	۱۲	هزینه	
۰/۲۱۷۱۰	۳/۳۹۴۲	۹	نوآوری	۲
۰/۳۶۲۱۴	۳/۲۸۱۵	۹	کیفیت	
۰/۲۱۲۷۶	۳/۱۷۸۸	۹	هزینه	
۰/۴۵۰۷۲	۲/۳۶۵۲	۷	نوآوری	۳
۰/۳۰۳۷۵	۲/۶۳۱۰	۷	کیفیت	
۰/۳۶۳۲۴	۲/۳۳۳۳	۷	هزینه	

جدول (۴) نشان می‌دهد که نمونه‌های گروه اول، ابتدا بر هزینه و سپس بر کیفیت، گروه دوم ابتدا بر نوآوری و سپس بر کیفیت و گروه سوم ابتدا بر کیفیت و بعد از آن بر نوآوری تأکید داشته‌اند؛ لذا، براساس ادبیات پژوهش، این سه گروه به ترتیب دارای راهبردهای کاهش هزینه، نوآوری در محصول و ارتقای کیفیت می‌باشند.

جدول ۵. معناداری گروه‌های دارای راهبردهای تجاری مختلف

سطح معناداری	درجه‌ی آزادی ۲	درجه‌ی آزادی ۱	آماره	لامبادای ویلکز	
۰/۰۰۰	۲۵	۲	۲۳/۴۵۶	۰/۳۴۸	نوآوری
۰/۰۰۲	۲۵	۲	۸/۴۴۴	۰/۵۹۷	کیفیت
۰/۰۰۰	۲۵	۲	۳۰/۷۹۷	۰/۲۸۹	هزینه

اعداد مشاهده شده در جدول (۵) شامل: لامبادای ویلکز، آماره‌ی آزمون و سطح معناداری، همگی مؤید صحت توابع تشخیصی به دست آمده می‌باشند.

جدول ۶. وزن گروه‌های راهبرد منابع انسانی

وزن	انحراف معیار	میانگین		
۰/۱۸۵۴۵	۳/۰۰۱۲	۱۲	تسهیل‌گری	۱
۰/۲۵۴۷۳	۲/۷۹۳۶	۱۲	تجمع	
۰/۳۲۸۷۲	۳/۰۴۷۸	۱۲	به‌کارگیری	
۰/۲۴۰۸۵	۲/۵۷۱۷	۶	تسهیل‌گری	۲
۰/۳۰۴۶۷	۲/۵۱۳۹	۶	تجمع	
۰/۳۲۲۳۹	۲/۱۸۰۶	۶	به‌کارگیری	
۰/۱۶۴۷۷	۳/۲۶۸۴	۱۰	تسهیل‌گری	۳
۰/۳۱۲۳۱	۳/۴۲۲۴	۱۰	تجمع	
۰/۲۹۱۴۵	۳/۰۷۸۰	۱۰	به‌کارگیری	

در جدول (۶)، نمونه‌های گروه اول، ابتدا بر به‌کارگیری و سپس بر تسهیل‌گری، گروه دوم ابتدا بر تسهیل‌گری و سپس بر تجمع و گروه سوم ابتدا بر تجمع و بعد از آن بر تسهیل‌گری تأکید داشته‌اند؛ لذا، براساس ادبیات پژوهش، این سه گروه به‌ترتیب دارای راهبردهای منابع انسانی: به‌کارگیری، تسهیل‌گری و تجمع می‌باشند. در گروه اول، شرح شغل دقیق، کارراهه‌ی شغلی محدود، تأکید بر ارزیابی فردی و کوتاه‌مدت، اهمیت کمتر بر آموزش، پرداخت برابر با رقبا و تأکید بر عدالت بیرونی دیده می‌شود. در گروه دوم، کارراهه‌ی شغلی گسترده، ارزیابی بلندمدت و گروهی، تأکید فراوان بر آموزش، توسعه‌ی مسیر شغلی، بالاتر بودن حقوق پایه و تأکید بر عدالت درونی دیده می‌شود و در گروه سوم، تأکید بر امنیت شغلی، آموزش و دقت در شرح مشاغل بیش از دو گروه دیگر دیده می‌شود که نشان‌دهنده‌ی توجه این سازمان‌ها به افزایش تعهد کارکنان و ارتقای کیفیت عملکرد می‌باشد.

مقادیر مندرج در جدول (۷) نشان‌دهنده‌ی معناداری توابع تشخیصی به‌دست‌آمده و قدرت تمیز مناسب آنها است. در این مطالعه، پس از مشخص شدن نوع راهبرد تجاری و منابع انسانی نمونه‌ها، با توجه به مبانی نظری، میزان همسویی راهبردهای نام‌برده تعیین گردید. نتایج برآمده نشان داد که اولاً از بین ۲۸ سازمان مورد بررسی، ۱۲ مورد دارای راهبرد تجاری کاهش هزینه،

۹ سازمان دارای راهبرد تجاری نوآوری و هفت سازمان دارای راهبرد تجاری ارتقای کیفیت بوده‌اند. همچنین ۱۲ سازمان، دارای راهبرد منابع انسانی به کارگیری، ۶ سازمان دارای راهبرد منابع انسانی تسهیل‌گری و ۱۰ سازمان دارای راهبرد منابع انسانی تجمیع بوده‌اند. ثانیاً ارزیابی میزان همسویی استراتژی‌ها نشان‌دهنده‌ی آن بود که تنها در ۱۱ سازمان، بین راهبردهای یادشده همسویی وجود دارد و در بقیه‌ی موارد همسویی مشاهده نشد و همسویی، ویژگی غالب در نمونه‌ی مورد بررسی نبود. در ادامه، به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته شده است:

جدول ۷. سطح معناداری راهبردهای منابع انسانی مختلف

سطح معناداری	درجه‌ی آزادی ۲	درجه‌ی آزادی ۱	آماره	لامبادای ویلکز	
۰/۰۰۰	۲۵	۲	۲۴/۹۳۹	۰/۳۳۴	تسهیل‌گری
۰/۰۰۰	۲۵	۲	۲۲/۲۸۰	۰/۳۵۹	تجمیع
۰/۰۰۰	۲۵	۲	۱۸/۵۱۹	۰/۴۰۳	به کارگیری

جدول ۸. بررسی فرضیه‌های ۱ تا ۴ پژوهش با استفاده از تحلیل واریانس

ردیف	نام متغیرها	آماره	درجه‌ی آزادی	سطح معناداری	طبقات دارای اختلاف
۱	راهبردهای تجاری و شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی	۹/۱۴	۵۲	۰/۱	عملکرد طبقات دارای راهبرد نوآوری و سپس کیفیت بالاتر است
۲	استراتژی‌های تجاری و رضایت شغلی	۲/۱۸	۵۲	۰/۱۳	-
۳	راهبردهای منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی	۱۵/۲۷	۵۲	۰/۰۰	عملکرد طبقات دارای راهبرد تجمیع و سپس به کارگیری بالاتر است
۴	راهبردهای منابع انسانی و رضایت شغلی	۰/۲۴	۵۲	۰/۷۸	-

جدول (۸) نشان می‌دهد که عدد مربوط به سطح معناداری برای بررسی فرضیات ۱ و ۳ از مقدار خطای قابل پذیرش کمتر است؛ لذا، با احتمال ۹۵ درصد می‌توان اذعان کرد که راهبردهای منابع انسانی و تجاری- هر دو- بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی مؤثرند و بررسی نتایج آزمون تعقیبی LSD نشان‌دهنده‌ی این واقعیت است که سازمان‌های دارای راهبرد تجاری نوآوری و همچنین سازمان‌های دارای راهبرد منابع انسانی تجمیع در رابطه با شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی نسبت به سایر موارد وضعیت مناسب‌تری داشته‌اند. در ادامه، به بررسی فرضیه‌های ۵ و ۶ در رابطه با بررسی تأثیر همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت شغلی کارکنان با استفاده از آزمون مقایسه‌ی میانگین در دو نمونه‌ی مستقل پرداخته شده که نتایج آن در ذیل قابل مشاهده است:

جدول ۹. بررسی فرضیه‌های ۵ و ۶ با آزمون مقایسه‌ی میانگین

ردیف	نام متغیرها	آماره	درجه‌ی آزادی	سطح معناداری
۵	همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری و شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی	۱/۷۶	۶۲	۰/۲۰
۶	همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری و رضایت شغلی	۰/۱۳	۶۲	۰/۷۱

برابر اطلاعات مندرج در جدول (۹)، سطح معناداری برای هر دو فرضیه از سطح خطای قابل پذیرش برای آزمون بیشتر است؛ لذا، با احتمال ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت شغلی کارکنان در شرکت‌های مورد بررسی اثری ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج برآمده از این پژوهش نشان داد که راهبردهای تجاری و منابع انسانی هر کدام به‌صورت مجزا بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان مؤثرند، پژوهش‌های



پنه‌آ و ویلاسالرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شامرا و مهلمات (۲۰۱۱) و افجه و همکاران (۱۳۸۸) نیز راهبردهای منابع انسانی و تجاری را بر عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار داده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر تأثیر همسویی این راهبردها بر متغیرهای مورد نظر در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت مس مورد تأیید قرار نگرفت و این نتایج با نتایج برآمده از بسیاری از پژوهش‌ها از جمله هوسلید (۱۹۹۵)، آرتور<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، مک‌دوفی<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، پایو و بوسلای (۲۰۰۵)، کریستیانسن و هایگز (۲۰۰۸) و... همخوانی ندارد. در مقابل یافته‌های این سری از مطالعات، دسته‌ی محدودی از مطالعات دیگر یافته‌هایی ارائه دادند که نتایج آنها با نتایج این مطالعه همخوانی دارد. دلری و دوتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) به شواهد اندکی درباره‌ی همسویی راهبردی بر اساس نوع‌شناسی مایلز و اسنو دست یافته‌اند. مک‌دوفی در پژوهشی نشان داد که به کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی که برای تولید انبوه مناسبند (همسویی) نمی‌تواند عملکردی قابل رقابت با تولید منعطف ارائه نماید. گست و هوگو<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) تأثیر معناداری را در بررسی اثر همسویی بر ارتقای بهره‌وری یا کیفیت محصولات مشاهده نمودند. برد و بیچلر<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) نشان داده‌اند که عملکرد مدیران در شرکت‌هایی که به صورت موفقیت‌آمیز مفهوم انطباق راهبردی را به کار گرفته‌اند، به صورت معناداری بهتر از شرکت‌هایی که چنین سیاستی را به کار نگرفته‌اند، نیست.

به دلایل ذیل همسویی بین راهبردها در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت مس وجود ندارد که به نظر می‌رسد دلیل اصلی رد فرضیات مربوطه در محیط یادشده باشد: بیشتر نظریه‌ها و مدل‌های همسویی، شامل چندین فرض اساسی می‌باشند: نخست- اینکه تصمیم‌گیرندگان قادر خواهند بود تمام رفتارها و مهارت‌های ضروری را برای یک راهبرد فرضی تعریف نمایند و بشناسند. دوم- در این مدل‌ها فرض می‌شود که تصمیم‌گیرندگان می‌توانند تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی را در درون سامانه‌ی سازمان، تعریف و کنترل کنند و سرانجام فرض دیگر مدل‌ها این است که محیط، نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی است. لذا، تصمیم‌گیرندگان راهبرد منابع انسانی می‌توانند در محیط

1. Pen˜a & Villasalero
2. Arthur
3. MacDuffie
4. Delery & Doty
5. Guest & Hoque
6. Bird & Beechler

به‌شيوه‌ای کار کنند که برای اطمینان از هماهنگی و انطباق راهبردی که تدوین شده است با محیطی که در آن رقابت می‌نمایند زمان کافی داشته باشند. این موارد در یک محیط با ثبات و قابل پیش‌بینی پذیرفتنی است. در چنین محیطی، همسویی ممکن است بدین علت که نیازهای راهبردی شرکت را پشتیبانی می‌کند، پذیرفتنی باشد. بنابراین، انطباق، ممکن است بدون نیاز برای انعطاف در سامانه وجود داشته باشد و دارای کارآیی باشد؛ اما هنگامی که محیط فاقد ویژگی‌های یادشده باشد و نیروهای رقابتی یا حتی نهادی و سیاسی در آن مؤثر باشند، دیگر این مدل‌های راهبردی از کارآیی لازم را نخواهند داشت. در محیط‌های پویا، این فرضیات به‌سختی پذیرفتنی است و برای مدیران ممکن است کار بسیار مشکلی باشد که در یک زمان محدود، به‌صورت کامل اطلاعات مورد نیاز خود را برای تصمیم‌گیری در مورد اقدامات منابع انسانی و هم‌ردیف‌سازی سامانه‌ی منابع انسانی با ابتکارات راهبردی شرکت به‌دست آورند. در چنین محیطی، دست‌یابی به انطباق و همسویی در طول زمان ممکن است به متغیرهای دیگری مثلاً وجود انعطاف بالا در سامانه‌ی مدیریت منابع انسانی بستگی داشته باشد و با توجه به موارد بیان‌شده، در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنایع مس ایران که عمدتاً دارای سامانه‌ی مدیریت منابع انسانی ثابت هستند و تصمیمات نیروهای سیاسی و نهادی در اداره‌ی آن بسیار مؤثرند، ایجاد همسویی بین این سامانه و راهبردهای تجاری که به‌دلیل قرار گرفتن در شرایط متغیر و پویای محیطی ممکن است در حال تغییرات مداوم باشد، بسیار مشکل است و این یکی از دلایلی است که چرایی نبود همسویی بین راهبردها را در بین شرکت‌های نمونه‌ی آماری پژوهش حاضر توجیه می‌کند. مدیران شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت مس برای ایجاد همسویی بین راهبردهای تجاری و مدیریت منابع انسانی با چهار مانع اصلی روبه‌رویند.

گروه اول- موانع شناختی: بیداری و هوشیاری نیروی کار نسبت به ضرورت یک تغییر راهبردی در سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و در واقع مباحث مربوط به احساس نیاز، نگرش کارکنان و مدیران، میزان تعهد مدیران ارشد سازمان، تعهد مدیران منابع انسانی و درنهایت تعهد کارکنان و به‌طور کلی عوامل شناختی مربوط به کارکنان و مدیران، ارتباط بسیار نزدیکی با این مؤلفه؛ یعنی، میزان شناخت آنها نسبت به همسویی راهبردی و منافع برآمده از آن برای خودشان و سازمان دارد.

دومین مانع - محدودیت منابع و ملزومات درون سازمانی: هر چه تغییر راهبرد بزرگتر باشد، اجرای آن نیازمند منابع و ملزومات بیشتری است. نوآوری کارکنان، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان، ساختار سازمانی، فرهنگ و به‌طور کلی منابع مالی، فیزیکی، ساختاری و انسانی در زمره‌ی مهم‌ترین مقوله‌های مؤثر در این حوزه می‌باشند که از آنها به‌عنوان بسترها یا زیرساخت‌های همسویی نام برده می‌شود.

سومین مانع - موانع انگیزشی: به‌مفهوم چگونگی ایجاد انگیزه در بازیگران اصلی (کارکنان) است تا بتوانند به‌سرعت، جهشی ناگهانی را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب به اجرا درآورند. چهارمین گروه - موانع محیطی و به‌طور عمده موانع سیاسی: که در واقع بدون همراهی آنها، مدیران موفقیت‌چندانی در ایجاد همسویی نخواهند داشت.

مدیرانی که وظیفه‌ی اداره‌ی سازمان و همچنین واحد منابع انسانی را برعهده دارند، باید تفاوت میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی کارکنان را به‌روشنی درک کنند و خود را با ویژگی‌های جدید از جمله ایفای نقش شریک تجاری منطبق کنند. ایفای نقش شریک تجاری، نیازمند آگاهی متخصصان منابع انسانی از نحوه‌ی همسوسازی مدیریت منابع انسانی با راهبرد و مأموریت سازمان و آگاهی از فرایندهای کلیدی کسب‌وکار است. همچنین، این مدیران قبل از هر چیز لازم است اطلاعاتی درباره‌ی چگونگی شکل‌گیری راهبرد سازمان و راهبرد واحد کسب‌وکار به‌دست آورند. بدیهی است که این امر بدون آگاهی از عوامل بیرونی و داخلی سازمان محال است. براساس شناخت این عوامل، راهبرد منابع انسانی نیز تدوین می‌گردد و با در نظر داشتن قوانین و مقررات استخدامی و ایجاد سامانه‌ی اطلاعات مدیریت منابع انسانی، شرایط لازم برای فعال‌سازی اثربخش کارکردهای منابع انسانی آماده شده و همسویی مؤثر و موفقیت‌آمیزی در بین راهبردها و اقدامات حوزه‌ی منابع انسانی به‌وجود می‌آید. سازمانی که در جهت همسوسازی راهبردی گام برمی‌دارد، درنهایت می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد و شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و غیر مالی سازمان را بهینه کند. استفاده‌ی اثربخش‌تر از منابع، افزایش سرعت استفاده از فرصت‌های محیطی، حل مسایل پیچیده‌ی سازمان، حفظ نیروی انسانی، ایجاد رضایت در آنها و انگیزه‌مند شدن آنها از دیگر نتایج همسوسازی در ادبیات نظری و تجربی است.

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر، تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی بود. دلایل این امر را می‌توان این‌طور تشریح کرد که مجموعه‌ی رفتارها، نگرش و روابط کارکنان در سامانه‌ی منابع انسانی سازمان‌ها و نحوه‌ی مدیریت این منابع در سازمان، می‌تواند در موفقیت سازمان نقشی مهم ایفا کنند؛ زیرا، این منابع سازمانی، به‌دلیل ویژگی‌های خاص و توان بالقوه‌ای که دارند، می‌توانند ظرفیت‌هایی را به‌وجود آورند که ارزشمند، کمیاب و منحصربه‌فرد باشند و نمی‌توان به‌راحتی از آنها نسخه‌برداری کرد و از این رو برای سازمان یک منبع ارزش‌آفرین به‌حساب می‌آیند و اگر اقدامات مربوط به اداره‌ی آنها به‌نحوی صحیح و مناسب نیز با جایگاه راهبردی سازمانی همسو شود، می‌توان از نتایج این همسویی در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان بهره‌برد.

## پیشنهادها

درباره‌ی عدم تأثیرگذاری همسویی راهبردهای منابع انسانی و تجاری بر شاخص‌های عملکرد کلیدی مالی و رضایت شغلی شرکت‌های زیرمجموعه‌ی سازمان ملی صنایع مس ایران، پیشنهادهای زیر ارایه می‌گردد:

- ۱- مسئولان مربوطه در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنایع مس برای از میان برداشتن موانع شناختی و متناسب با آن افزایش تعهد مدیران و کارکنان نسبت به ایجاد همسویی، اقدام به طراحی دوره‌های توجیهی مناسب نمایند و بخشی از این آموزش‌ها را در بدو ورود کارمندان به سازمان به آنها ارایه دهند.
  - ۲- لازم است مدیران مربوط با انجام آسیب‌شناسی در این حوزه، به بررسی دلایل وجود چنین وضعیتی در سازمان بپردازند و با برگزاری جلسات و هم‌اندیشی‌های منظم در بین مدیران ارشد سازمان و مدیران حوزه‌ی منابع انسانی، در جهت ایجاد همسویی بیشتر در بین راهبردهای تجاری و منابع انسانی و رفع مشکلات و موانع آتی اقدام نمایند.
- سایر پیشنهادها با توجه به تأیید فرضیات پژوهش در مورد تأثیر راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص عملکردی کلیدی مالی و رضایت شغلی عبارتند از:

۱. سازمان‌ها دقت بیشتری در انتخاب و به‌کارگیری هر کدام از این دو نوع راهبردها داشته باشند.
۲. مدیران منابع انسانی تلاش کنند تا نوسانات 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.
- سایر پیشنهادها با توجه به نتایج اخذ شده:
۳. برگزاری جلسه‌ها و نشست‌های رودررو با کارکنان به‌منظور تسهیم دانش و اطلاعات و تبادل نظر با آنها، برقراری ارتباط و تعامل نزدیک بین کارکنان و مدیران به‌ویژه از طریق ایجاد و توسعه‌ی شبکه‌های غیررسمی در سازمان
۴. تجدیدنظر در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان و رفع موانع موجود برای افزایش آزادی عمل و استقلال بیشتر کارکنان
۵. تسهیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق و حمایت مدیران به‌فعالیت‌های گروهی و انجام گروهی کارها و وظایف در سازمان
۶. شفافیت در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی مدیران سازمان درخصوص عملکردشان
۷. آموزش کارکنان با تأکید بر بهبود مهارت‌های ارتباطی آنان

## فهرست منابع

- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین راهبردهای منابع انسانی: مطالعه‌ی موردی یکی از سازمان‌های معنوی کشور، *فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، ش ۳، تابستان، صص ۱-۲۳.
- بامبرگر، پتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۹). تدوین، اجرا، آثار راهبرد منابع انسانی، ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بردبار، غلامرضا و کریم سربزیدی، مهدی (۱۳۸۷). تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از رویکرد یک‌پارچه BSC و AHP، *فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت*، سال ۱۹، ش ۵۸، تابستان و پاییز، صص ۵۵-۷۱.
- جعفری، نسرین؛ میرکمالی، سیدمحمد و صالح‌صدق‌پور، بهرام (۱۳۹۲). تأثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سرمایه‌ی انسانی. *دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۵، ش ۲، پاییز و زمستان، صص ۲۲۱-۲۴۵.
- درویش، حسن (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه‌ی فرهنگ مدیریت*، سال ۵، ش ۱۶، پاییز و زمستان، صص ۱۱۷-۱۴۰.
- سلطانزاده، وحید؛ قلاوندی، حسن و فتاحی، مسلم (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز. *دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۴، ش ۲، پاییز و زمستان، صص ۱۲۵-۱۴۹.
- طبرسا، غلامرضا؛ حاج کریمی، عباسعلی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۶). طراحی الگوی همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار. *فصلنامه‌ی اندیشه مدیریت*، سال اول، ش ۲، پاییز و زمستان، صص ۱۸۹-۲۱۲.
- فراحی، محمدمهدی (۱۳۸۵). تأثیر هم‌ردیفی راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی، به راهنمایی آراین قلی‌پور، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت (مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت).
- Abdulhalim, Hasliza. & Chehan, Norbani. (2011). The Perspective of Malaysian Manufacturing Organizations on Strategy, Hr out Sourcing and Hr Costs. *Economia Seria Management*, Vol.14, No.1, June, pp. 13-24.
- Arsalan, Ramazan & Nur Acar, Başak. (2013). A Research on Academics on Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout. *The Journal of Faculty of Administrative Sciences*, Vol.18, No. 3, pp. 281-298.
- Diestel, Stefan, Wegge, Jurgen & Schmidt, Klaus-Helmut (2010). The Impact of Social

- Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: the Roles of Different Foci of Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism. *Academy of Management Journal*, Vol.57, No.2, February, pp. 353–382.
- Huang, Tung-Chun. (2001) .**The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies**. *Personnel Review*, Vol.30, No.2, pp. 132 – 151.
- Kotha, Suresh & L. Vadlamani, Bhatt.(2006). **Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries**. *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 1, January, pp. 75-83.
- Lee, Feng-Hui, Lee, Tzai-Zang & 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*, Vol.21, No.9, July, pp. 1351-1372.
- Liu, Dong, Mitchell, Terence, R, Lee, Thomas, W., Holtom, Brooks, C. & Hinkin, Timothy, R.(2012) . **When Employees are out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit – Level Voluntary Turnover**. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, December, pp. 1380-1360.
- Meier, Horst, Lagemann, Henning, Morlock, Friedrich & Rathmann, Christian (2013). **Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services**. 2<sup>nd</sup> International Through-Life Engineering Services Conferene, Bochum University, Germany: 99-104.
- Mello, Jeffrey.A (2010) . **Strategic Human Resources Management**. Ohio, South Western College Publishing.
- Parmenter, David. (2007). **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. New Jersey, MA: John Wiley & sons, Inc.
- Rummler, Geary.A & Brache, Alan.P (2012). **Improving Performance: How to Manage the white Space on the Organizational Chart**. San Francisco, Jossey-Bass Publishing .
- Short, Tom. (2008). **Aligning Human Resource Development with Business Strategy**. Retrieved from avetra.org.au.
- Takeuchi, Norihiko. (2009). **How Japanese Manufacturing Firms Align their Human Resource Policies with Business Strategies: Testing a Contingency Performance Prediction in a Japanese Context**. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.1, January, pp. 34-56.
- Wang, Dan-Shang & Shyu, Chi-Lih (2008). **Will the Strategic Fit between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance**. *International Journal of Manpower*, Vol.29, No. 2, pp. 99-110.