

تدوین استراتژی منابع انسانی در هم‌آهنگی با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی

عباس عباسی*، علی نقی مصلح شیرازی**، فرشته حسینی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۹

چکیده

امروزه هماهنگی استراتژیک، ابزاری اساسی برای سازماندهی و استاندارد کردن عملیات بخش‌های مختلف سازمان به منظور ایجاد یک کلیت واحد و منسجم است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی تدوین استراتژی منابع انسانی و هم‌آهنگی آن با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی شرکت توزیع نیروی برق استان فارس بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک می‌باشد. این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی - توسعه‌ای و ابزار جمع‌آوری داده‌ها اسناد و مدارک و پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان، مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق فارس است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی کسب‌وکار از نوع محافظه‌کارانه، استراتژی ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، استراتژی فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و در نهایت استراتژی منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می‌کند. جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ با استراتژی‌های کسب‌وکار، ساختار و فرهنگ سازمانی سناریوهایی بیان گردید که شرکت می‌تواند از آنها استفاده کند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی منابع انسانی؛ استراتژی کسب‌وکار؛ ساختار سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ نقاط مرجع استراتژیک.

*. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز aabasi@shirazu.ac.ir

** استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز an_mosleh@yahoo.com

*** کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز

Hosseini.fr93@gmail.com

مقدمه

از زمان توسعه مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته‌ای علمی و تحقیقاتی، تغییرات بسیاری در این حوزه به وجود آمده است. یکی از تغییرات مهم ادغام مدیریت منابع انسانی با فرآیند مدیریت استراتژیک است که موجب شکل‌گیری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد که بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تلاقی اهداف کسب‌وکار تأکید می‌کند (سبحانی‌نژاد، افشار و زارعی، ۱۳۹۳: ۶). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی، هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (غلام‌زاده و جلالی، ۱۳۹۱: ۱۳۸). البته بنابر نظر اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی، میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان بر حسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است (گرهارت و فانگ، ۲۰۰۵). از جمله این عوامل اقتضایی که در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته‌اند می‌توان به نقش فرهنگ و همچنین ساختار سازمانی اشاره کرد. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، منوط به پشتیبانی فرهنگی حاکم بر جامعه یا سازمان می‌باشد، به همین خاطر است که تقریباً در همه الگوهای استراتژی، فرهنگ به عنوان یکی از عناصر مهم به شمار می‌رود و شناسایی الگوهای تدوین استراتژی و فرهنگ سازمانی و برقراری رابطه بین آنها اهمیت می‌یابد (اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۸: ۱۲۸). میلر^۱ نیز معتقد است که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هم‌آهنگ و یک‌پارچه گردد (میلر، ۲۰۰۶: ۹۹). برای ایجاد این یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هم‌آهنگ باشد (آرمسترانگ و بارون^۲، ۲۰۰۵: ۴۵). در کشور ما به کارگیری مدل‌های نوین تدوین استراتژی منابع

1. Miller

2. Armstrong and baron

انسانی به دلیل نبود دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژی در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (عابدزاده، ۱۳۹۳: ۷۹). با این وجود و همچنین با توجه به اینکه ادبیات موجود در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقش فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی (به عنوان عوامل نهادی) را در استراتژی‌های منابع انسانی، انکارناپذیر می‌داند؛ اما تاکنون الگویی برای تدوین استراتژی منابع انسانی، از سوی محققان ارائه نشده است که در آن نقش فرهنگ و ساختار سازمانی را به صورت همزمان در نظر بگیرد. بنابراین، این پژوهش برای نخستین بار، با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف، الگوی مناسبی را جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی ارائه می‌کند که در آن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی هم‌آهنگ باشد و برای ارائه این چارچوب، از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک که یکی از الگوهای نوین و مهم در این زمینه است، استفاده می‌شود. بنابراین، با توجه به توضیحات مذکور، اهمیت نگاه استراتژیک به منابع انسانی و ضرورت انجام تحقیق در این حوزه نمایان می‌شود و با توجه به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان راهکاری اجتناب‌ناپذیر، فراوری مدیران ارشد در سطح تصمیم‌گیری در سازمان‌ها قرار دارد و استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری است. بر همین اساس پژوهش حاضر سعی دارد تا با ارائه الگویی، استراتژی‌های منابع انسانی را تدوین، و همزمان آن را با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی هماهنگ و هم‌سو سازد. برای پیاده‌سازی الگوی طراحی شده، شرکت توزیع نیروی برق استان فارس، که در آن، نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه حیاتی شناخته می‌شود، انتخاب شده است.

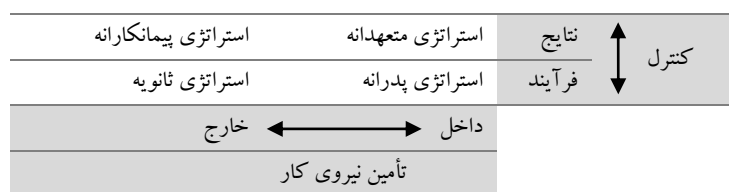
مبانی نظری تحقیق

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بر توسعه،

فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گتیکا^۱، ۲۰۰۷). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز، و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).

تاکنون گونه‌شناسی‌های مختلفی برای استراتژی منابع انسانی معرفی شده است که از جمله مهمترین آنها می‌توان به مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم^۲ (۲۰۰۰) اشاره کرد که بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک و توجه به دو متغیر اصلی میزان توجه و تکیه بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی (نقطه مرجع استراتژیک اول) و کمیت و کیفیت کنترل بر فرآیند نیروی کار یا نتیجه (نقطه مرجع استراتژیک دوم)، چهار گونه استراتژی منابع انسانی به نام‌های پدرانه^۳، متعهدانه^۴، ثانویه^۵ و پیمان کارانه^۶ را با توجه به شکل ۱ معرفی می‌کند.



شکل ۱. مدل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰)

- ۱ - استراتژی پیمانکارانه: این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است.
- ۲ - استراتژی متعهدانه: این استراتژی نیز در مشاغل پیچیده و تخصصی که به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳ - استراتژی ثانویه: این استراتژی برای مشاغلی ساده و تکراری مناسب است که به دلیل

1. Ghosh & Geetika
 2. Meshoulam
 3. Paternalistic
 4. Commitment
 5. Traditional
 6. Collaborative

وجود نیروی کار کافی مورد نیاز در بازار کار، ضرورتی برای پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

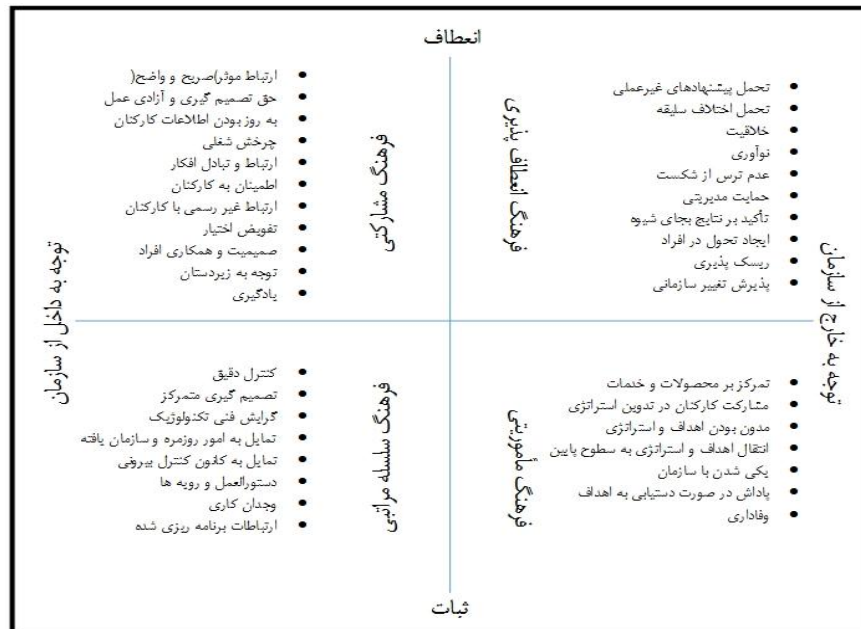
۴- استراتژی پدرانیه: این استراتژی نیز مناسب مشاغل ساده و تکراری هستند. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۱۱).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به مانند سیستمی از کنترل اجتماعی عمل می‌کند و رفتار و نگرش‌های کارکنان را از طریق ارزش‌ها و اعتقاداتی که در یک سازمان وجود دارد، تحت تاثیر قرار می‌دهد (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۱: ۶). دنیسون^۱ معتقد است که فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۱۳).

برخی از پژوهشگران و سازمان‌ها و موسسات مشاوره‌ای تلاش کرده‌اند تا مدل‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و سنجش مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه نمایند. اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) پس از تلفیق مدل‌های موجود در ادبیات فرهنگ سازمانی و با تأکید بر مدل دنیسون و نیل (۲۰۰۶)، مدلی را جهت شناخت فرهنگ سازمانی، در چارچوب نقاط مرجع استراتژیک ارائه دادند که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته شده است. این مدل یک ماتریس چهارخانه‌ای است که یک طیف آن را «توجه به انعطاف‌پذیری و ثبات» و طیف دیگر آن را «توجه به داخل یا خارج سازمان» تشکیل می‌دهد. هر یک از خانه‌های ماتریس، نشان‌دهنده یک سبک فرهنگ سازمانی است. مدل مذکور، همراه با شاخص‌های اندازه‌گیری آن در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

1. Denison



شکل ۲. مدل دنیسون و نیل برای شناسایی و تدوین استراتژی فرهنگ سازمانی (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶: ۱۱۷)

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند (واعظی و مسلمی، ۱۳۸۸: ۱۳). ساختار باید نیروی کار موجود را بر حسب وظیفه‌هایی که باید انجام شود تقسیم و به شکلی ترکیب و هماهنگ کند که بازده مورد نظر به دست آید (رضایان، ۱۳۹۰). ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آن‌ها، فعالیت‌های یک سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود (تیموری و آبرومند، ۱۳۸۸: ۱۴۰). هر ساختار سازمانی دارای دو بُعد است. بُعد اول، متغیرهای ساختاری است که این متغیرها، بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری کرد و ویژگی‌های ساختاری آن‌ها

را با هم مقایسه نمود و شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند. متغیرهای محتوایی عبارتند از اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی، اندازه و فرهنگ سازمان هستند. این متغیرها معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته و مشتق شده‌اند (مشبکی و موسوی مجلد، ۱۳۹۱: ۴۵).

دفت، گونه‌شناسی استراتژی‌های ساختار را به صورت یک طیف از بسیار مکانیکی تا بسیار ارگانیک ارائه کرده است. خلاصه‌ای از ویژگی‌های گونه‌های استراتژی ساختاری دفت به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. خلاصه ویژگی‌های ساختاری (دفت، ۲۰۰۹)

مشخصات و ویژگی‌ها	جهت‌گیری استراتژی ساختار
رسمیت بالا، تمرکز بالا، تجربه و آموزش کم، کنترل زیاد، ارتباطات مکتوب و عمودی، فقدان تقلید از سازمان رقیب، فعالیت سازمان در جهت امور جاری، تعداد دوایر اندک و بی‌نیازی از افراد هم‌آهنگ‌کننده، هدایت فعالیت‌های آینده سازمان در جهت امور جاری.	بسیار مکانیکی
رسمیت متوسط، تمرکز متوسط، آموزش رسمی، کنترل متوسط، ارتباطات مکتوب و کلامی، مقداری برنامه‌ریزی محدود، تقلید در برخی از اقدام‌های موفقیت‌آمیز سازمان‌ها، وجود تعدادی دوایر سازمانی و مرزبان، نیازمندی به مدیران هم‌آهنگ‌کننده بین دوایر سازمان.	مکانیکی
مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز گروه‌های کاری، وجود تعداد دوایر سازمانی و مرزبانی، تقلید سریع از کارهای موفقیت‌آمیز دیگران، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها، کنترل متوسط تا زیاد، ارتباطات افقی و کلامی، تعداد محدودی مدیر برای ایجاد هم‌آهنگی بین دوایر سازمانی.	ارگانیک
مدیریت مشارکتی، رسمیت پایین، غیر متمرکز، وظایف سنگین دوایر مرزبان، تقلید جدی از کارهای موفقیت‌آمیز دیگران، کنترل کم یا متوسط، ارتباطات افقی، برنامه‌ریزی‌های سنگین و پیش‌بینی‌های زیادی، آموزش و تجربه، وجود تعدادی دوایر سازمانی با وظایف متمایز، وجود تعدادی از مدیران هم‌آهنگ‌کننده.	بسیار ارگانیک

چالش هماهنگی

ایده هماهنگی با یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام «مدل سازگارکننده» یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. همسویی صحیح نظام‌های منابع

انسانی با راهبرد کسب‌وکار و سایر نظام‌های سازمان منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌شود (سید تقوی، خانباشی و صلواتی، ۱۳۹۶). یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است، زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است (مشبکی و موسوی، ۱۳۹۱: ۳۹).

الگوهای هماهنگی

الگوهای مطرح شده در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه جانبه (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶: ۷۱-۷۹).

(۱) الگوهای عقلایی

مبنای هم‌آهنگی در این الگو محور قراردادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هم‌آهنگ کردن سایر موضوعات با آن است. این الگو ساده‌ترین و در عین حال ضعیف‌ترین نوع هم‌آهنگی را به دنبال خواهد داشت (تیموری و آبرومند، ۱۳۸۸: ۱۳۰).

(۲) الگوهای فزاینده

الگوهای طبیعی درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند و عواملی را که متعلق به ماهیت و طبیعت نیروی انسانی هستند و ضروری است که در طراحی استراتژی منابع انسانی به آنها پرداخته می‌شود، وارد مدل می‌کنند، برخلاف مدل‌های عقلایی که به طور عقلی و نظری درست هستند ولی در عمل ممکن است با موانع و مشکلات زیادی روبه‌رو شوند.

(۳) الگوی هماهنگی ترکیبی یا نقاط مرجع استراتژیک

تنوری نقاط مرجع استراتژیک با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی می‌گنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. 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 و متی، ۱۳۸۹). علت به کارگیری چارچوب نقاط مرجع راهبردی این است که می‌توان با ترکیب‌های مختلفی از دو طیف، ماتریس‌ها را در سطوح راهبردی طراحی کرد (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۲۳).

ویژگی‌های نقاط مرجع استراتژیک را این‌گونه بیان نمود:

- بهترین و کارآمدترین الگوی تدوین استراتژی (استراتژی واگذاری)
- توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود
- دستیابی به هماهنگی استراتژیک و همه‌جانبه عناصر و سیستم‌های سازمان (سیستم‌نت)
- ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد
- انجام اقدامات و عملیات مناسب
- دستیابی به مزیت رقابتی پایدار

علاوه بر انتخاب فرآیند مناسب برای تدوین استراتژی منابع انسانی (با استفاده از الگوهای طبیعی، عقلایی و ترکیبی)، باید برای بیان محتوای استراتژی منابع انسانی نیز روش مناسبی را انتخاب کرد. بنابراین برای برقراری هماهنگی در محتوا، در این پژوهش از چارچوب نقاط مرجع استراتژیک استفاده می‌شود. اعرابی و مقدم (۱۳۸۶)، علت بکارگیری چنین چارچوبی را این‌طور بیان می‌کنند که می‌توان با ترکیب‌های مختلف از دو طیف «بُعد مرجع خارجی» و «بُعد مرجع داخلی»، ماتریس‌های نقاط مرجع استراتژیک را در سطوح استراتژیک، عوامل نهادی (در این پژوهش، فرهنگ و ساختار سازمانی) و حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف طراحی کرد و در هر حوزه چهارگونه استراتژی را ارائه داد و اطمینان زیادی داشت که گونه‌های استراتژی متناظر در سطوح استراتژیک، عوامل نهادی و حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف از هماهنگی بیشتری با یکدیگر برخوردار باشند (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶: ۱۱۲).

پیشینه تحقیق

با بررسی پیشینه پژوهش، این موضوع آشکار می‌شود که رویکرد نقاط مرجع استراتژیک، یکی از پرکاربردترین و بهترین مدل‌های موجود در حوزه تدوین استراتژی منابع انسانی می‌باشد.

همچنین در پژوهشی همزمان نقش فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، در تدوین استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار نگرفته است. لذا در این پژوهش، نقش این عوامل در ارائه الگوی هم‌آهنگی و تدوین استراتژی منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به تحقیقات گسترده در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جلوگیری از افزایش حجم مقاله، برخی از مهمترین تحقیقات را می‌توان در جدول ۲ مشاهده کرد.

جدول ۲. خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون موضوع پژوهش

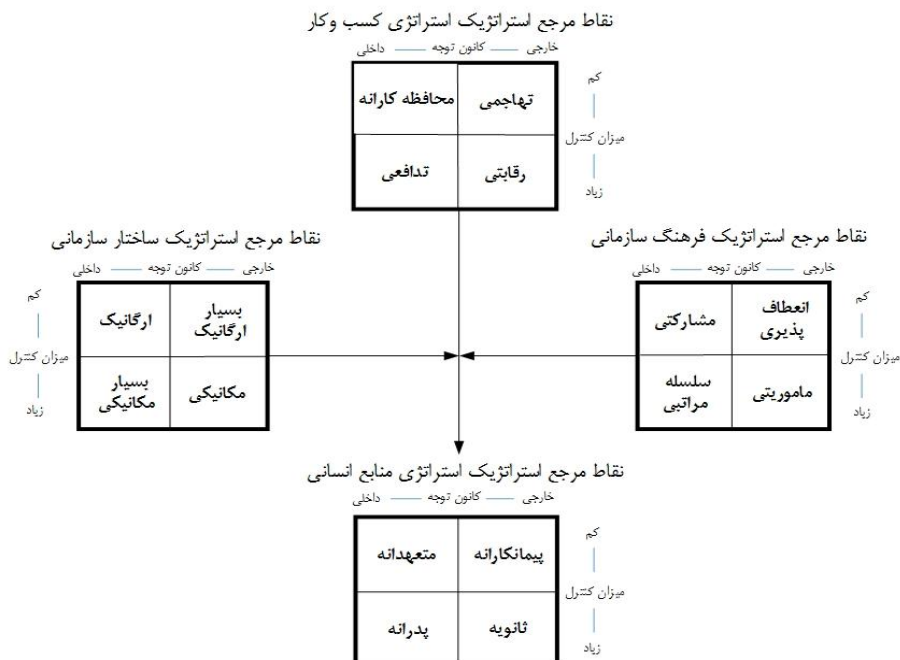
محقق	سال	متغیرهای مورد بررسی	توضیحات
سیدجوادین و همکاران	۱۳۹۱	استراتژی منابع انسانی	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صنعت نفت با التزام به مدیریت اقتضایی و با توجه به ماهیت مشاغل، در حوزه مدیریت منابع انسانی باید اقدام به تقسیم‌بندی مشاغل در چهار گروه متمایز نماید. بدین معنی که با توجه به ماهیت مشاغل و نوع تأمین نیروی انسانی، گونه‌های مختلفی از استراتژی‌های منابع انسانی در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.
غلام‌زاده و جلالی	۱۳۹۱	استراتژی منابع انسانی	نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است.
موسی‌خانی و مجرد	۱۳۹۲	استراتژی منابع انسانی	نتایج نشان می‌دهد که در مورد اعضای هیأت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیأت علمی (کارمندان آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند.
عابدزاده	۱۳۹۳	استراتژی منابع انسانی	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی سازمانی و استراتژی سازمانی در حوزه منابع انسانی پلیس زنجان، امکان تدوین و استقرار رویکرد نقاط مرجع استراتژیک را فراهم کرده است. همچنین هرچه هویت سازمان پلیس زنجان منسجم تر باشد روند پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک نیز بهبود پیدا خواهد کرد؛ هر چه محیط سازمانی پلیس زنجان از سلامت بیش تری برخوردار باشد روند پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک نیز بهبود پیدا خواهد کرد

ادامه جدول ۲. خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون موضوع پژوهش

محقق	سال	متغیرهای مورد بررسی	توضیحات
احمدی و همکاران	۲۰۱۴	استراتژی منابع انسانی استراتژی سازمان	چنانچه رابطه بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی مشخص گردد کارایی و عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد.
عزیزی و حاتمی	۲۰۱۵	استراتژی منابع انسانی	نتایج نشان داده است که بهترین استراتژی برای تمامی مشاغل مورد بررسی استراتژی نماینده آزاد است.
لی، وینگ، جانگ و چیو	۲۰۰۸	استراتژی منابع انسانی فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی بر پذیرش این مسئله موثر است و انواع مختلف فرهنگ بر فرآیند مدیریت منابع انسانی استراتژیک به اشکال مختلف تاثیر می‌گذارد. به عنوان مثال فرهنگ گروهی یا توسعه ای تاثیر مثبتی و فرهنگ سلسله مراتبی تاثیری منفی بر پذیرش این مسئله دارد.

چارچوب نظری تحقیق

این پژوهش به دنبال ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک و هم‌آهنگی آن با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی (به عنوان عوامل نهادی) شرکت توزیع نیروی برق استان فارس می‌باشد. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان (کنترل زیاد/توجه به داخل، کنترل زیاد/توجه به خارج، کنترل کم/توجه به داخل، کنترل کم/توجه به خارج) که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوهای هم‌آهنگی، علاوه بر استراتژی سطوح بالاتر که در این پژوهش استراتژی‌های کسب‌وکار عنوان شده است، عوامل نهادی مانند فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی نیز تأثیر گذارند و استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس این عوامل باید تدوین شوند. بنابراین چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۵ می‌باشد.



شکل ۵: چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و توسعه‌ای است و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع تحلیلی - پیمایشی می‌باشد. این نوع تحقیق می‌تواند برای پاسخ به پرسش‌هایی از نوع زیر به کار برود: الف: ماهیت شرایط موجود چگونه است. ب: چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد. ج: وضعیت موجود چگونه است (سرمه و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۲). روشی که در این پژوهش به کار گرفته خواهد شد، آمیزه‌ای از روش‌های تحقیق کتابخانه‌ای، میدانی می‌باشد که در آن، روش کتابخانه‌ای، عمدتاً به منظور مطالعه ادبیات موضوع، بررسی سابقه تحقیق، آشنایی با تجربیات صورت گرفته و شناخت انواع مدل‌های مربوط به متغیرهای پژوهش است. روش میدانی به منظور شناخت وضعیت موجود جهت گیری استراتژی‌های کسب و کار، منابع انسانی، ساختار و

فرهنگ سازمانی به کار گرفته خواهد شد. روش کتابخانه‌ای، بررسی تحقیقات گذشته و حرکت در ادامه مسیر آن‌ها را تضمین می‌کند. روش میدانی با واقع‌گرایی بالا، دقت را برای نتایج تحقیق به ارمغان خواهد آورد. در جدول ۳ می‌توان جامعه آماری، تعداد نمونه آماری و روش نمونه‌برداری را به تفکیک مراحل انجام پژوهش مشاهده نمود.

جدول ۳. جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌برداری

روش نمونه‌برداری	تعداد نمونه	جامعه آماری	مراحل
روش تصادفی طبقه‌ای	۱۴۲ نفر	کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق فارس	سنجش فرهنگ و ساختار سازمانی
هدفمند	۱۰ نفر	اساتید دانشگاهی	جایگذاری استراتژی‌های برابرسون در ابعاد ماتریس دیوید
گلوله برفی	۱۰ نفر	مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق فارس	شناخت استراتژی کسب‌وکار شرکت
گلوله برفی	۲۴ نفر	مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق فارس	شناخت استراتژی منابع انسانی شرکت

در این پژوهش از پنج پرسشنامه ساختار و فرهنگ سازمانی و دیگر پرسشنامه‌ها (تأیید جایگذاری استراتژی‌ها در ابعاد ماتریس دیوید، تعیین جهت‌گیری استراتژی‌های کسب‌وکار و پرسشنامه شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی) برای نیل به اهداف مختلف استفاده گردید که در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. پرسشنامه‌های استفاده شده در پژوهش

منبع	هدف
پرسشنامه استاندارد رابینز (۱۹۹۰)	سنجش ساختار سازمانی
پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰)	سنجش فرهنگ سازمانی
پرسشنامه محقق ساخته	تأیید جایگذاری استراتژی‌ها در ابعاد ماتریس دیوید
پرسشنامه محقق ساخته	تعیین جهت‌گیری استراتژی‌های کسب‌وکار
پرسشنامه بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)	شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های میانگین و انحراف معیار (برای شناخت وضع موجود فرهنگ و ساختار سازمانی) استفاده می‌شود. روش دلفی برای جایگذاری استراتژی‌های مستخرج از مدل برایشون در ابعاد ماتریس دیوید مورد استفاده قرار گرفته شد. در نهایت جهت شناسایی استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی از آزمون‌های میانگین استفاده گردید.

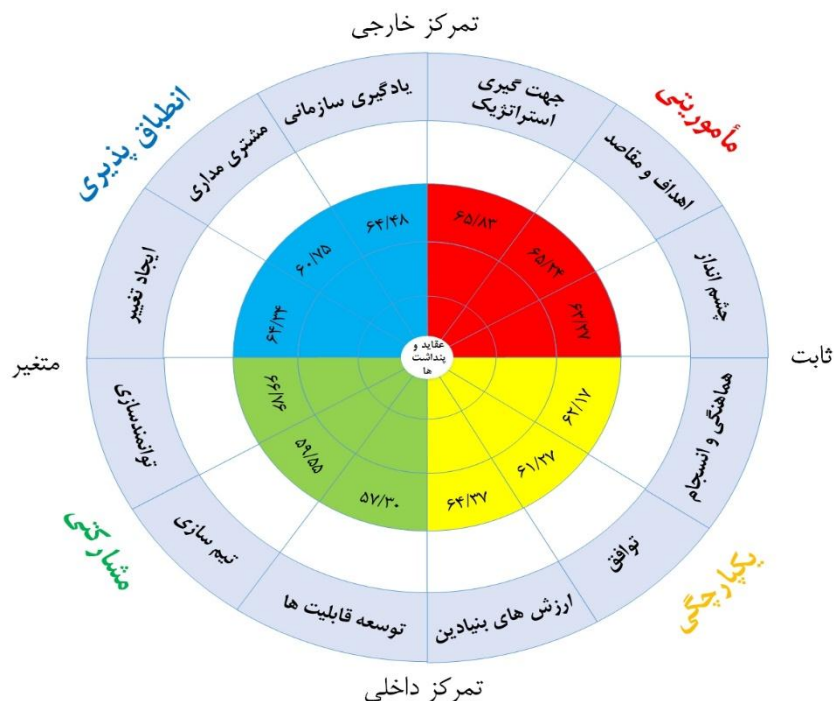
یافته‌های پژوهش

(۱) تعیین جهت‌گیری فرهنگ سازمانی

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده، با رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی از طریق بررسی میانگین حسابی به ترتیب بُعد مأموریتی با میانگین ۳/۲۳۹، بُعد انطباق-پذیری با میانگین ۳/۱۵۹۵، بُعد سازگاری با میانگین ۳/۱۳۰۰ و بُعد مشارکتی با میانگین ۳/۰۶۰۱ از نظر وضعیت موجود و میزان تأثیر بر فرهنگ سازمانی، در اولویت‌های اول تا چهارم جای گرفتند. بدین معنا که شرکت توزیع نیروی برق فارس از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، بهترین وضعیت را در بُعد مأموریتی و بدترین وضعیت را در بُعد مشارکتی دارد.

(۲) تعیین جهت‌گیری ساختار سازمان

به اعتقاد رایج، ساختار سازمانی از سه بُعد «پیچیدگی، رسمیت و تمرکز» تشکیل شده است که در ادامه بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، میزان این ابعاد سه‌گانه مورد بررسی قرار می‌گیرد و جایگاه شرکت توزیع نیروی برق فارس در نقاط مرجع استراتژیک ساختار سازمانی مشخص می‌شود.



شکل ۶. شمای فرهنگ سازمانی شرکت توزیع نیروی برق فارس

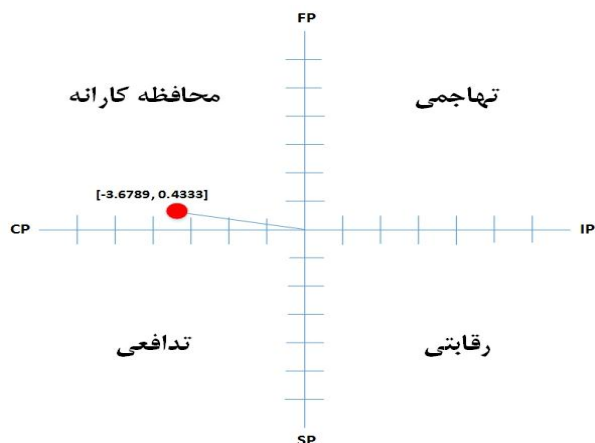
جدول ۶. محاسبه ابعاد ساختار سازمانی

متغیر	میانگین حسابی	میانگین درصدی	امتیاز	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
پیچیدگی	۲/۹۰۷۴	۵۸/۱۴	۲۰/۳۵۲۱	۴/۸۳۰۷	۹	۳۱
رسمیت	۳/۲۴۹۲	۶۴/۹۸	۲۲/۷۴۴۷	۳/۳۶۸۷	۱۰	۳۰
تمرکز	۳/۰۶۹۰	۶۱/۳۸	۳۰/۶۹۰۱	۳/۹۷۱۸	۱۵	۴۵

باتوجه به نتایج بدست آمده ابعاد سه‌گانه ساختار سازمانی در سطح متوسطی قرار دارند. مطابق با نظر دفت (۲۰۰۹)، هنگامی که این سه سطح در سطح متوسطی باشد، ساختار سازمانی از نوع مکانیکی می‌باشد.

۳) تعیین جهت‌گیری استراتژی تجاری (کسب و کار)

برای شناسایی «استراتژی تجاری» از داده‌های ثانویه موجود در شرکت استفاده شد. استراتژی شرکت در سال ۱۳۸۳ با استفاده از متدولوژی برایشون تدوین گردید. با استفاده از نقشه استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان فارس و پس از بررسی آن با کمک اساتید و کارشناسان شرکت، در نهایت ۳۱ استراتژی استخراج شد. سپس این استراتژی‌ها مطابق با تحلیل دیوید، در چهار بُعد جذابیت صنعت، ثبات محیطی، مزیت رقابتی و نقاط قوت مالی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد، این دسته‌بندی در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و کارشناسان شرکت قرار گرفت که موافقت یا مخالفت خود را با آن اعلام کنند. روش تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان، روش دلفی است. طبق این روش، اگر بیش از ۷۰ درصد از خبرگان (۷ نفر) موافقت خود را روی عاملی اعلام کردند، مشخص می‌شود که توافق جمعی روی آن عامل وجود دارد و در غیر این صورت بایستی مرحله دوم دلفی برای اعلام نظر اصلاحی اعمال شود. در این پژوهش پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، دسته‌بندی در مرحله نخست دلفی مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله بعد و پس از تأیید توسط خبرگان، پرسشنامه‌ای طراحی شد و در اختیار ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق فارس قرار گرفت و از آنها خواسته شد که به هر یک از استراتژی‌ها نمره‌ای بین ۱ تا ۷ (طبق طیف لیکرت) بدهند. نحوه محاسبه بدین صورت است که شاخص‌های بُعد جذابیت صنعت از ۱ (ضعیف) تا ۷ (عالی) امتیاز داده می‌شد. بُعد ثبات محیطی از ۱- (عالی) تا ۷- (ضعیف) امتیاز داده می‌شود. بُعد مزیت رقابتی از ۱- (عالی) تا ۷- (ضعیف) امتیاز داده می‌شود و در نهایت بُعد نقاط قوت مالی با نمره‌ی ۷ (زیاد) تا نمره ۱ (کم) در ماتریس تحلیل دیوید امتیاز داده می‌شوند و امتیاز زیاد، خوب است و امتیاز کم نشان‌دهنده‌ی ضعف عوامل مالی است.



شکل ۸. جایگاه شرکت توزیع نیروی برق فارس در مدل دیوید

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که جهت‌گیری کسب و کار شرکت توزیع نیروی برق فارس از نوع محافظه‌کارانه است که مشخصات آن به لحاظ محیط دارای ثبات و بی‌کشش نسبت به صنعت و حالت رقابت ضعیف و خصوصیت نقاط قوت مالی زیاد می‌باشد.

۴) تعیین استراتژی منابع انسانی

نهایتاً برای مشخص شدن جهت‌گیری استراتژی منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق فارس، ابتدا در شرکت طبق نظر خبرگان دسته‌بندی مشاغل به صورت زیر انجام شد و پس از آن با استفاده از پرسشنامه بامبرگر (۲۰۰۰)، و تجزیه و تحلیل اطلاعات وارد شده توسط واحدهای دسته‌بندی شده شرکت، مشخص شد که عبارتند از:

- منابع انسانی
- بهره‌برداری و دیسپاچینگ
- برنامه‌ریزی و مهندسی
- مالی و پشتیبانی
- خدمات مشتریان و مدیریت مصرف

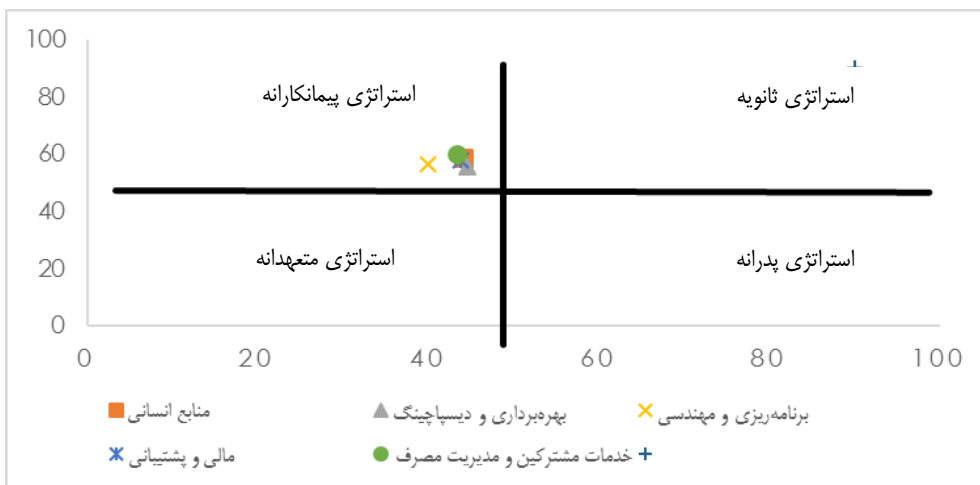
سؤال‌های پرسشنامه بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) به نحوی طراحی شده است که پاسخ به هر سؤال با دو گزینه به صورت مثبت و منفی امکان‌پذیر باشد که خبرگان بتوانند ساده‌تر به پاسخگویی بپردازند. مجموع امتیازی که به هر دو گزینه توسط خبرگان داده می‌شود نباید از ۱۰۰ بیشتر شود زیرا هر گزینه مکمل گزینه دیگر است. این روش کمک می‌کند که خبرگان هنگام پاسخگویی نیمه مقابل جواب خود را ببینند و راحت‌تر به سؤال‌ها پاسخ دهند. پس از مشخص شدن متغیرها و سؤال‌ها و تدوین آن در یک پرسشنامه، خبرگان پاسخ هر یک از سؤالات را مشخص نمودند علاوه بر این ضریب اهمیت برای هر متغیر نیز مشخص شد که این ضریب برای به دست آوردن جواب واقع‌گرایانه موثر خواهد بود.

ضرایب اهمیت یکی از اعداد ۰، ۱، ۲ و ۳ را در بر می‌گیرد و همچنین برای هر یک از نقاط مرجع استراتژیک فرعی مقادیر بین ۰ تا ۱۰۰ درصد انتخاب می‌شود همان‌طور که در ادبیات موضوع ذکر شد در روش نقاط مرجع استراتژیک اول^۱، پاسخ به سوال «آیا درک و تسلط کافی بر جزئیات فرآیند تولید و یا ارائه خدمت به سادگی امکان‌پذیر است؟» را مشخص می‌کند و نقاط مرجع استراتژیک دوم^۲ پاسخ به سوال «آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است؟ و تامین آن به صلاح است؟» را مشخص می‌کند. لذا میانگین نهایی تمام نقاط مرجع استراتژیک فرعی نشان‌دهنده نقاط مرجع استراتژیک اصلی است که اگر مقدار آن کمتر از ۵۰ درصد باشد پاسخ به سؤال «خیر» است و اگر بیشتر از آن باشد پاسخ «بله» است. با توجه به مقادیر نقاط مرجع استراتژیک اول در منابع انسانی با میانگین ۴۴/۰۷، بهره‌برداری و دیسپاچینگ با میانگین ۴۴/۵۵، برنامه‌ریزی و مهندسی با میانگین ۳۹/۹۲، مالی و پشتیبانی با میانگین ۴۳/۷۳ و خدمات مشترکین و مدیریت مصرف با میانگین ۴۳/۲۷، تمایل و تأکید بر کنترل بازده وجود دارد لذا این گروه‌های شغلی پیچیده هستند. همچنین با توجه به مقادیر نقاط مرجع استراتژیک دوم در منابع انسانی با میانگین ۵۸/۶۵، بهره‌برداری و دیسپاچینگ با میانگین ۵۵/۵۱، برنامه‌ریزی و مهندسی با میانگین ۵۶/۷۱، مالی و پشتیبانی با میانگین ۵۸/۰۹ و خدمات مشترکین و

1. SRP1
2. SRP2

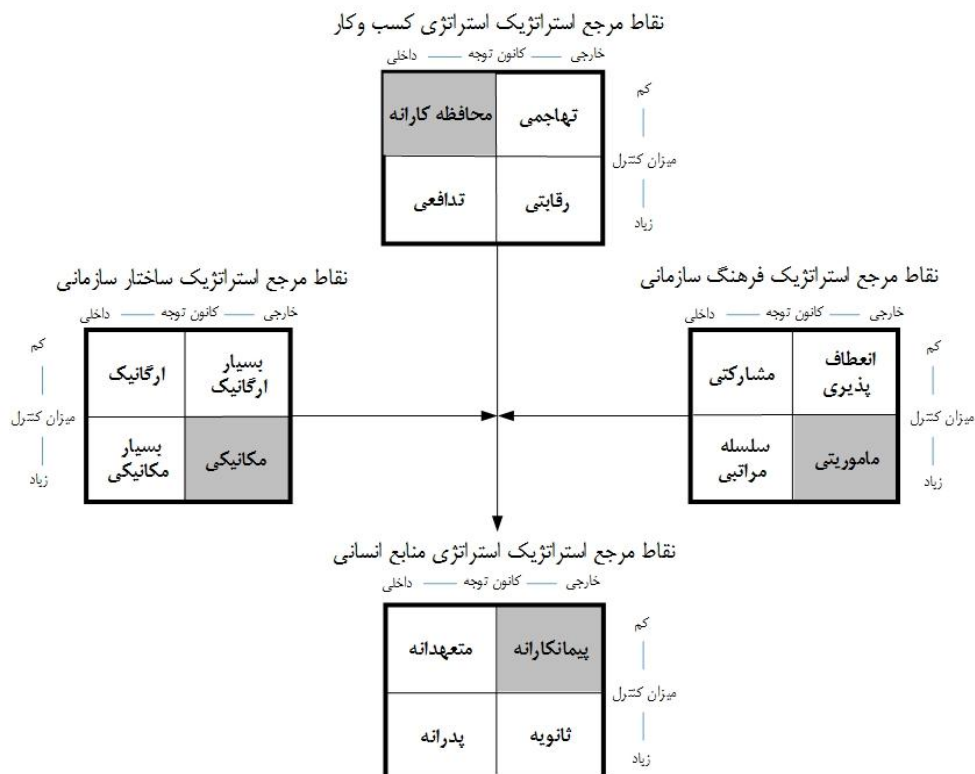
مدیریت مصرف با میانگین ۶۰/۱۶، تمایل و تأکید بر بازار کار خارجی یا به عبارت دیگر استفاده از نیروی کار آماده وجود دارد.

با توجه به مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی، همه مشاغل موجود به سوال نقاط مرجع استراتژیک اول جواب «خیر» و سوال نقاط مرجع استراتژیک دوم جواب «بله» داده‌اند، لذا استراتژی پیمانکارانه خواهند داشت که در شکل ۹ مشاهده می‌شود.



شکل ۹. محل قرارگیری هر کدام از مشاغل با توجه به مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی

با طور خلاصه می‌توان نتایج بررسی‌های بیان شده در یافته‌های پژوهش را در شکل ۱۰ مشاهده کرد. همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود، استراتژی کسب‌وکار از نوع محافظه‌کارانه، استراتژی ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، استراتژی فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و در نهایت استراتژی منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می‌کند. این نتایج نشان‌دهنده ناهماهنگی وضعیت موجود بین این متغیرهاست.



شکل ۱۰: نتایج بدست آمده از نقاط مرجع استراتژیک کسب و کار، ساختار، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی

نتیجه گیری و پیشنهادها

تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه منطقی (عقلایی) بدون توجه به دو عامل موثر بر موفقیت سازمان یعنی فرهنگ و ساختار سازمانی طراحی می‌شود که به مطابق آن استراتژی متعهدانه پیشنهاد خواهد شد ولی همانطور که در مبانی نظری اشاره شد، این شیوه دارای محدودیت‌های خاص خود می‌باشد. برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی متعهدانه نیاز به یک فرهنگ مشارکتی و ساختار سازمانی ارگانیکی می‌باشد. در حالیکه یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که درصد بیشتر

فرهنگ غالب بر شرکت را می‌توان فرهنگ ماموریتی دانست و هم‌چنین ساختار حاکم بر شرکت نیز مکانیکی می‌باشد. یافته‌ها حاکی از آن است که برای چنین فرهنگی می‌بایست از استراتژی ثانویه استفاده کنیم. بنابراین شرکت در تدوین استراتژی منابع انسانی خود از طرفی باید برای هم‌آهنگی با استراتژی تجاری سازمان (محافظه‌کارانه)، استراتژی متعهدانه را مورد استفاده قرار دهد؛ و از طرفی دیگر بنا بر توجه بر واقعیت‌ها و ضرورت‌های فرهنگی سازمان (فرهنگ ماموریتی)، و هم‌چنین نیز با توجه به ساختار حاکم بر سازمان (مکانیکی)، استراتژی منابع انسانی ثانویه را مورد توجه قرار دهد. لذا می‌توان این نتیجه را گرفت که شرکت در شیوه‌های فزاینده تدوین استراتژی منابع انسانی برای حفظ وضع موجود بایستی استراتژی ثانویه را دنبال کند و برای توسعه خدمات خود باید استراتژی متعهدانه را بکار گیرد. در واقع باید استراتژی دوگانه‌ای را اتخاذ کند. در این شیوه (فزاینده) فرهنگ و ساختار سازمانی موجود شرکت به عنوان یک محدودیت در نظر گرفته شده و استراتژی منابع انسانی به گونه‌ای که با استراتژی تجاری سازمان هماهنگ باشد و الزامات فرهنگ و ساختار سازمانی را هم در نظر بگیرد، تدوین شده است. در اینجا سئوالی مطرح می‌شود و آن اینکه: آیا باید هر استراتژی را که ارزش‌های قبلی سازمان را نادیده می‌گیرد، کنار گذاشت یا باید فرهنگ و ساختار سازمانی را در جهت استراتژی تدوین شده اصلاح کرد و اصلاً چنین چیزی ممکن است؟ حل چنین ابهامی را وابسته به سه عامل می‌توان دانست: ضرورت عمومی‌سازی استراتژی تجاری سازمان (یعنی آیا تحقق استراتژی شرکت به عنوان موضوع مهمی که بر بقای شرکت مؤثر است، مطرح است)، میزان قدرت فرهنگ و ساختار موجود و سطح تقابل بین فرهنگ و ساختار و استراتژی. به این ترتیب شرکت اولاً باید استراتژی منابع انسانی خود را به گونه‌ای هماهنگ با استراتژی تجاری سازمان (محافظه‌کارانه) تدوین کند و ثانیاً باید از استراتژی منابع انسانی خود برای تغییر و تقویت فرهنگ و ساختار سازمانی بهره‌گیری کند. برای این کار شرکت می‌تواند در کوتاه مدت کارهای تخصصی که نیاز به شایستگی‌ها و مهارت‌های بسیار زیاد و تخصصی دارند را از بیرون سازمان یا بازار کار خارجی تأمین کند (پیمانکارانه) و کارهای ساده که انتظار عملکردی آنها پایین و میزان مهارت‌ها و شایستگی‌های

مختلف اندک می‌باشد (ثانویه) را از طریق نیروی کار داخلی (پدرانه) انجام دهند. از این طریق بحث تقابل فرهنگی و ساختاری نیز تا حدودی برطرف می‌شود، چون با فرهنگ مأموریتی و ساختار مکانیکی همسو می‌باشد. از طرفی این نوع فرهنگ و ساختار می‌تواند محرکی برای ارتقای ظرفیت سازمان برای حرکت به سمت استراتژی متعهدانه باشد زیرا نیروی کار موجود در استراتژی ثانویه دارای انعطاف‌پذیری و سازگاری بالایی می‌باشند. سپس با بکارگیری برنامه‌هایی برای توانمندسازی این نیروها می‌تواند آنها را به کارکنانی متعهد، چندمهارته و پاینده به سازمان تبدیل کرد و زمینه را برای رفتن به سمت استراتژی متعهدانه فراهم نمود. علت پیشنهاد یک استراتژی ثانویه در کوتاه مدت برای این است که تغییر فرهنگی و ساختاری به سادگی امکان‌پذیر نیست و شرکت نمی‌تواند به راحتی استراتژی متعهدانه را که نیازمند تغییر فرهنگ مأموریتی به فرهنگ مشارکتی و ساختار مکانیکی به ارگانیکی است، مورد استفاده قرار دهد. شرکت باید توسعه چنین استراتژی را از طریق بکارگیری استراتژی ثانویه مدنظر قرار دهد. همانطور که در قسمت ادبیات پژوهش اشاره شد، یکی از شیوه‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر تغییر فرهنگ شرکت مؤثر باشد، توسعه ارزش‌های جدید در سازمان است. از آنجا که ارزش‌ها اغلب در طی سال‌های متمادی در افراد ایجاد می‌شوند، بنابراین به راحتی نمی‌توان در کارکنان فعلی شرکت چنین ارزش‌هایی را خلق کرد بلکه باید با اتکا به جذب نیروی انسانی خارجی که ارزش‌های متناسب با ارزش‌های فرهنگ مدنظر شرکت را دارند، چنین تحولی را ایجاد کرد. لذا شرکت به دلیل اتکا به استفاده از نیروی انسانی خارج سازمان و توجه به ارزش‌های انعطاف‌پذیری یک استراتژی پیمانکارانه را آغاز کرده و با توسعه فرهنگ سازمانی چنین استراتژی را به استراتژی متعهدانه در حوزه شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌کند.

روشن است که فرهنگ به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح است و باید با استراتژی تجاری سازمان هماهنگ شود. به فرهنگ باید به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف نگریست نه اینکه خودش به عنوان هدف مطرح باشد. به عبارت دیگر فرهنگ را باید مدیریت کرد. مدیریت فرهنگ اغلب بر گسترش ارزش‌های مشترک و جلب تعهد اعضای سازمان نسبت

به این ارزش‌ها متمرکز است. لذا استراتژی‌های مدیریت فرهنگ باید مشخص کنند که چه رفتارهایی مناسب هستند و سپس فرایندهای منابع انسانی مناسب نظیر فرآیند مدیریت عملکرد را برای توسعه و گسترش آن رفتارها پیشنهاد کنند. برای مثال اگر برای سازمان مهم است که کارکنان به عنوان اعضای گروه‌ها، مؤثر و کارا رفتار کنند، پس می‌توان فرایندهای مدیریت عملکردی مناسب را معرفی کرد (گروه‌های خود مدیر استانداردهای خود را تعیین می‌کنند و بر اساس این معیارها عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند) و از آن دسته از رفتارهایی که باعث افزایش و بهبود عملکرد گروه‌ها می‌شود به شکل نقدی یا غیرنقدی تقدیر کرد. به هر حال عوامل فرهنگی نسبت به سایر عوامل اقتصادی و خارجی، اثر بیشتری بر نیروی کار دارند. از این رو توجه به فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار کمکی در ایجاد هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تجاری سازمان ضروری است.

همچنین پژوهش‌های زیادی وجود دارند که نقش استراتژی‌های کسب‌وکار را در تدوین استراتژی منابع انسانی نادیده گرفته‌اند. هماهنگی استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری شرکت از آنجا نشأت می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان را می‌توان بصورت استراتژی شرکت، کسب وکار و وظیفه‌ای نشان داد. هر کدام از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. اما آن دسته از تصمیماتی که در سطوح بالا نظیر سطح شرکت و کسب وکار اتخاذ می‌شوند به عنوان راهنمای اتخاذ تصمیمات در سطوح استراتژی وظیفه‌ای مطرح می‌شوند. پارسل (۱۹۸۹) این نکته را با تمایز قائل شدن بین تصمیمات استراتژیک سطح بالا و سطح پایین نشان می‌دهد. پارسل استراتژی‌های منابع انسانی را از جمله تصمیمات سطح پایین به شمار می‌آورد. چنین تصمیماتی ماهیتاً استراتژیک هستند، بنابراین دیدگاه اصلی نسبت به مدیریت نیروی کار را شکل می‌دهند. از این رو انتخاب استراتژی‌های منابع انسانی به عنوان تصمیمات استراتژیک سطح پایین مطرح‌اند و تحت تأثیر شدید تصمیمات بالادستی و عوامل محیطی گسترده‌ای شکل می‌گیرند. عامل پیوند استراتژیهای تجاری با استراتژیهای منابع انسانی را می‌توان در کسب مزیت رقابتی جستجو کرد. همانطور که ادبیات مدیریت نشان می‌دهد،

مزیت رقابتی را می‌توان با بهینه‌سازی استفاده از همه منابع سازمان اعم از انسانی، مالی و تکنولوژیکی در راستای شکل‌گیری استراتژی تجاری به دست آورد. اما به نظر می‌رسد سازمان‌ها به منابع انسانی در مقایسه با منابع مالی و تکنولوژیکی توجه کمتری نشان داده‌اند. بنابراین سازمان‌هایی که از استراتژی منابع انسانی جامعی استفاده کنند، از فرصت خوبی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار خواهند شد به طور خلاصه آنچه پژوهش حاضر را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد، در نظر گرفتن نقش متغیرهای فرهنگ و ساختار سازمانی (بطور همزمان) در تدوین استراتژی منابع انسانی می‌باشد که تاکنون در هیچ پژوهشی این مهم صورت نگرفته بود. همچنین رسیدن از متدولوژی تدوین استراتژی براساسون به ماتریس استراتژی کسب‌وکار دیوید از دیگر ابتکارات پژوهش حاضر می‌باشد که می‌تواند توسط محققان دیگر مورد توجه قرار گیرد.

منابع

- اسکات ریچارد، (۱۳۸۲). **سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز**. ترجمه محمدرضا بهرنگی. تهران: انتشارات کمال تربیت.
- اعرابی، سیدمحمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب-وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران. **فصلنامه علوم مدیریت**، شماره ۲، صص ۹۷-۷۱.
- اعرابی، سیدمحمد و منتی، حسین (۱۳۸۹). **استراتژی تکنولوژی**. تهران: انتشارات مهکامه.
- اعرابی، سیدمحمد و هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۸). ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ-مورد ایران. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، شماره ۱، صص ۱۴۵-۱۲۷.
- افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، شماره ۶، صص ۱-۲۴.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)**. ترجمه سید محمد اعرابی و داود یزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- تیموری، ابراهیم و آبرومند، جمال (۱۳۸۸). هم‌آهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار با استفاده

- از نقاط مرجع استراتژیک. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲، صص ۱۴۶-۱۲۷.
- زاهدی، شمس‌السادات و رفیعی، محمود (۱۳۹۰). بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۴، صص ۲۴-۵.
- سبحانی‌نژاد، مهدی، افشار، عبدالله و زارعی، زهرا (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن. مجله دانش‌ارزیایی، شماره ۶، صص ۱۷-۵.
- سید تقوی، میرعلی، خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی در صنایع غذایی کاله. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱، صص ۲۵-۵۰.
- عابدزاده، هادی (۱۳۹۳). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۹، صص ۹۳-۷۷.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونی (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۱۵۲-۱۳۷.
- مشبکی، اصغر، و موسوی مجد، سیدمحمد (۱۳۹۱). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱۰، صص ۶۰-۳۳.
- واعظی، رضا و مسلمی، طیبه (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی موثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم). مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱، صص ۱۹-۷.
- Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006). **Strategic Management and HRM**. Cornell University, 4(1), 2-26.
- Armstrang, M. & Baron, A. (2005). **Handbook of strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance**. London: CIPD.
- Armstrong, M (2010). **Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management**. London: Kogan Page.
- Bamberger, P. & Figenbaum, A. (1996). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy. **Academy of Management Review**, 21 (4), 926-958.
- Baron, j. N. & Kreps, D. M. (1999). **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers**. New York: John Wiley.
- Chang, A., Huang, W. J. & Chun, T. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. **International Journal of Manpower**, 26

- (5), 434-449.
- Collings, D. G. & Wood, G. (2009). **Human Resource Management: A critical approach**. New York: Routledge.
- Daft, R. L. (2009). **Organization Theory and Design**. USA: South Western Cengage Learning.
- Denison, D. R. & Neale W. S. (2006). **Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide**. Washington: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Gillespie, M. A., Haaland, S., Smerek, R. & Neale, W. S. (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from two companies in different industries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17, 112-132.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk–return paradox: prospect theory explanations. **Academy of Management journal**, 31(1), 85-106.
- Ghosh, P. & Geetika, M. (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software industry. **Asian Journal of Management Cases**, 4(1), 5-25.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation. **Personnel Psychology**, 46(3), 569-592.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management stores. **Journal of retailing and consumer services**, 13, 19-106.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). **In Search of Excellence**. New York: Harper & Search Row.
- Schein, E. H. (1997). **Organizational Culture & Leadership**. zed jossy bass, sanfransisco.
- Watson, G. H. (1993). **Strategic benchmarking**. New York, Wiley.
- Way, S. A. and Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 15 (1), 1-19.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. **Social and Behavioral Sciences**, 5,998-1003.