

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۲ - تابستان ۱۳۸۹

صص ۷۳-۸۷

## ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران

محمد رضا دلوی\* محمد اسماعیل انصاری\*\* حسن لباف\*\*\*

علی شائمی برزکی\*\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله شناسایی وضعیت مراحل تحول مدیریت منابع انسانی به سوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو (نفت، فولاد و پتروشیمی) است. جامعه آماری پژوهش ۴۵ سازمان بزرگ صنعتی از سه صنعت پیشرو است که از ۱۲۸۰ نفر از مدیران ارشد، اعضای کمیته های راهبردی، اعضای هیئت مدیره ها، مدیران بخش ها، مدیران صفی و متخصصین پرسنلی تشکیل شده است. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای است و تعداد نمونه برابر با ۷۱۲ و تعداد پرسشنامه برگشت داده شده برابر با ۶۱۹ است (نرخ برگشت ۸۷ در صد). روش تحقیق، توصیفی پیمایشی از نوع میدانی است و ابزار پژوهش پرسشنامه بوده که شامل ۵۶ سؤال است و ضریب اعتبار و پایایی آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که در صنایع مذکور مدیریت راهبردی منابع انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و نیازمند بستر سازی و توجه به مؤلفه های فرهنگی، اجتماعی و علمی است تا زمینه های حرکت به مدیریت راهبردی منابع انسانی هموارتر شود.

**کلید واژه ها:** مدیریت منابع انسانی، راهبرد منابع انسانی، انسجام راهبردی، سازگاری راهبردی، مزیت رقابتی.

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران.

Email: [m\\_dalvi53@yahoo.com](mailto:m_dalvi53@yahoo.com)

\*\* دکتری مدیریت دولتی و استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران.

\*\*\* دکتری مدیریت بازرگانی و استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران.

\*\*\*\* دکتری مدیریت بازرگانی و استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران.

## مقدمه

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی با توسعه همزمان دو مدل در دانشکده بازرگانی هاروارد شهرت یافت. تأکید این دو مدل بر ادغام مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان بود. فومبران و همکارانش نخستین نظریه خود را در مورد مدیریت منابع انسانی راهبردی در چارچوب مدل سازگار ارائه نمودند [۱]. همزمان با آنها مدل هاروارد توسط بیر و دیگران در همان دانشگاه ارائه شد. همه این صاحب نظران بر اهمیت تطابق و سازگاری مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمانی تأکید می‌کنند [۹ و ۲۲].

بعضی از صاحب نظران مدیریت راهبردی، منابع انسانی را به عنوان بازده یا نتیجه غایی تشریح می‌کنند، بعضی دیگر آن را به عنوان یک فرآیند و تعدادی نیز آن را ترکیبی از هر دو می‌دانند [۳۴ و ۳۳ و ۳۵]. آریچ و لیک از مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان یک فرآیند نام برده و آن را فرآیندی برای ارتباط اقدامات منابع انسانی با راهبرد تجاری می‌دانند [۳۱]. بامبرگر و مشولم مدیریت راهبردی منابع انسانی را رویکردی به مدیریت منابع انسانی می‌دانند که مبتنی بر شایستگی است و بر پرورش منابع انسانی پایداری که کمتر قابل تقلیدند و قابل جایگزینی نیستند تأکید می‌کنند [۷].

به هر حال با توجه به عدم وجود تعریفی واحد، مدیریت راهبردی منابع انسانی بیش از آنکه متضمن تلاش سرمایه‌های انسانی در تحقق اهداف سازمان گردد، طراحی مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها و اقدامات سازگار درونی است [۱۳ و ۱۷ و ۱۸ و ۲۴ و ۳۰]. این ویژگی در تعریفی که کاسیو ارائه می‌کند، به خوبی برجسته شده است. از نقطه نظر مفهوم کاربردی، مدیریت راهبردی منابع انسانی فرآیندی است که اعضای سازمان از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان صافی را به یاری می‌گیرد تا آنچه را که برای اجرای اثر بخش راهبرد تجاری لازم است، انجام دهند و با بهره برداری هرچه خردمندانه‌تر از منابع انسانی، الزامات راهبردی سازمان را مهیا سازند [۱۱ و ۱۲ و ۲۹ و ۳۲ و ۳۶].

در ایران هیچ نشانه‌ای مبنی بر تغییر محتوا، فلسفه و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در دست نیست. با وجود این، تا سال ۱۳۰۱ شمسی که برای نخستین بار قانون استخدام کشوری به تصویب رسید، اصول، ضوابط و روش علمی خاصی که بر امور استخدامی سازمانهای دولتی حاکم باشد، وجود نداشت [۶]. نقش مدیریت منابع انسانی در ایران چندان دستخوش تغییرات اساسی نگردیده و همچنان بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی در ایران تأکید می‌شود. کاربرد اصطلاح مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایران نیز سابقه چندان ندارد و پسوند راهبردی که در اواسط دهه ۸۰ میلادی در غرب متداول گردید، تنها در کمتر از یک دهه اخیر در تعداد معدودی از سازمانهای صنعتی پیشرو ایران (نفت، پتروشیمی و فولاد) 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 [۲۸]. نتایج پژوهش‌های اخیر درباره ماهیت مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایران، به ویژه در بخش دولتی هنوز در مرحله مدیریت پرسنلی است [۳۷]. نمازی و روشن نیز در پژوهشی درباره عوامل مؤثر بر انتقال پذیری مدیریت منابع انسانی از غرب به ایران، گفته طیب را تأیید قرار نموده است [۲۵]. ویژگی منحصر به فرد این پژوهش آن است که با توجه به تحول سازمان‌ها و مدیران و علمی تر شدن آنها بررسی می‌کند که چه تغییراتی در مدیریت منابع انسانی آنها صورت گرفته است و اینکه آیا این تغییرات را از زاویه راهبردی اعمال می‌کنند. تفاوت این پژوهش با کارهای قبلی این است که آنها مدیریت منابع انسانی را از زاویه کارکردها و وظایف بررسی کرده اند، در حالی که روش جدید این مقاله، طراحی چهارچوب مفهومی است که ما را در نیل به هدف مقاله یاری کرده است. در شرح و بیان مسئله می‌توان ادعا کرد که با ورود به هزاره سوم صاحب نظران بیشتری نسبت به اجماع کلی نزدیک می‌شوند که مزیت رقابتی هر سازمان بیش از هر چیز اساساً به کیفیت مدیریت منابع انسانی آن سازمان بستگی دارد [۲۶ و ۲۷].

شولر و جکسون [۲۶] مراحل تحول مدیریت راهبردی منابع انسانی را به دو مرحله تقسیم بندی کرده اند، مرحله نخست: تبدیل مدیریت پرسنلی به مدیریت سنتی منابع انسانی و مرحله دوم: تغییر از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت راهبردی منابع انسانی [۱۴ و ۳۴]. گست (۱۹۹۱، ۱۹۸۹ الف، ۱۹۸۹ ب) چارچوب نظری منسجمی از مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد و مدعی است این چارچوب می‌تواند از طریق بستر مناسب، زمینه لازم برای انسجام راهبردی خط مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی و راهبردهای سازمانی را فراهم آورد و موجب ارتقاء تعهد کارکنان، کیفیت و انعطاف پذیری بیشتر نیروی های انسانی گردد و از این راه اثر بخشی و موفقیت سازمانی را تضمین کند [۲۹ و ۱۶].

آثار نویسندگان همگی مؤید آن است که برقراری و اجرای رویکرد راهبردی مدیریت منابع انسانی توانسته است برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند و منجر به بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده شود و به اجرای طرحهای کیفیت جامع کمک کند [۲ و ۷ و ۸]. با وجود تحولات ماهیتی عمیق که در فلسفه و رویکرد مدیریت نیروهای انسانی در غرب پدید آمده است، نقش مدیریت منابع انسانی در ایران چندان دستخوش تغییرات اساسی نگردیده و همچنان بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی در ایران تأکید می‌شود [۳۷]. می‌توان گفت که دانش مدیریت منابع انسانی از بعد نظری در سطح پیشرفته آن در محافل دانشگاهی به خوبی انتقال یافته است.

متاسفانه شکاف ها و خلأهایی که در حوزه عملی یا کاربردی وجود دارد به دلایل فرهنگی اجتماعی همچنان باقی است و پژوهش کمی که نشان دهنده وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پیشرو ایران باشد موجود نیست. اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش از طرفی به اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی منابع انسانی و از طرف دیگر به نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در پرورش سرمایه های انسانی کشور بستگی دارد. این مقاله تلاشی است در جهت پر کردن شکافی که از لحاظ نظری و به ویژه از جهت کاربردی در مدیریت منابع انسانی سازمان های ایران وجود دارد.

### اهداف پژوهش

به اعتقاد گست [۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱] یکی از شیوه های مؤثر ارزیابی وضعیت جاری مدیریت منابع انسانی هر سازمان تعیین میزانی است که راهبردها، خط مشی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به اهداف چهارگانه‌ی: ۱- انسجام راهبردی (افقی-عمودی)، ۲- تعهد کارکنان، ۳- انعطاف پذیری نیروی کار و ۴- کیفیت نیروی کار دست می‌یابند. هدف اصلی مقاله بررسی جایگاه راهبردی مدیریت منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران است تا در صورت عدم برخورداری از جایگاه مذکور فاصله های احتمالی را شناسایی و با ارائه راهکارهایی آنها را به وضع مطلوب برسانیم.

مهمترین سؤال مطرح این است که آیا دانش مدیریت منابع انسانی در صنایع ایران در صحنه عمل نیز توانسته است به نحوی اثربخش انتقال یابد؟ به عبارت دیگر آیا صنایع پیشرو و موفق ایران همانند سازمانهای کشورهای غربی توانسته اند با به کار بستن فلسفه مدیریت منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند؟ این سوال اساسی می‌تواند محور پژوهشی گردد که هدف آن تعیین وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در ایران است.

### پیشینه تحقیق

در طراحی چارچوب نظری مقاله، ابتدا پیشینه تحقیقات از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ بررسی و از طریق جمع بندی ادبیات موضوع تحقیق و کمک گرفتن از خبرگان مدیریت، عوامل و شاخص‌های مؤثر برای تبیین وضعیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی تعیین شد و متغیرهای کاربردی آن در چهارچوب پژوهش شکل (۱) مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. چنانکه می‌توان ادعا کرد که سهم نظری بالقوه مقاله، طراحی چهارچوب و آزمون آن بوده است.

مهمترین پژوهش‌ها درحوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی

ایترهاک و مشولم (۲۰۱۰)؛ مارک ال لنگنیک هال و دیگران (۲۰۰۹)؛ فریسودن هرتوگ و دیگران (۲۰۰۹)؛ آرتور و بویلز (۲۰۰۷)؛ رکنوزامن (۲۰۰۶)؛ استاورو و دیگران (۲۰۰۶)؛ دیویس

(۲۰۰۶)؛ گبرجیورجیس و کارستن (۲۰۰۶)؛ کنستانتین و دیگران (۲۰۰۶)؛ وربال و دمایر (۲۰۰۵)؛ چو (۲۰۰۵)؛ آلی و دیگران (۲۰۰۵)؛ خندکار و شارما (۲۰۰۵)؛ چانگ و هوانگ (۲۰۰۵)؛ چادویک (۲۰۰۵)؛ پاکارین (۲۰۰۴)؛ کرمی و دیگران (۲۰۰۴)؛ پانایوتویوبو و پاپالکساندریس (۲۰۰۴)؛ کاکار و دیگران (۲۰۰۳)؛ تراس (۲۰۰۳)؛ بنینگون و هایبر (۲۰۰۳)؛ شی هان (۲۰۰۳)؛ ختری و بودوار (۲۰۰۲)؛ چو و شارما (۲۰۰۲)؛ مک وان و دیگران (۱۹۹۹)؛ آرتیس و دیگران (۱۹۹۹)؛ هریس و دیگران (۱۹۹۹)؛ باربر و دیگران (۱۹۹۹)؛ هریس و دیگران (۱۹۹۹)؛ کیرن و دیگران (۱۹۹۹)؛ بکر و هوسیلد (۱۹۹۹)؛ هریس و اوگبونا (۱۹۹۹)؛ کی (۱۹۹۹)؛ هوانگ (۱۹۹۹)؛ بنت و دیگران (۱۹۹۸)؛ بارنی و رایت (۱۹۹۸)؛ رایت و دیگران (۱۹۹۸)؛ کموچه (۱۹۹۱)؛ ذیفن و مایو (۱۹۹۰)؛ تمام مطالعات تحقیقی، بر یک چهارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می کند [۱]. چهارچوب پیشنهادی در شکل (۱) با تکیه بر سایر الگوها، تحقیقات پیشین و خلاقیت محققان طراحی شده است.

### فرضیه های پژوهش

این فرضیه‌ها بر مبنای ادبیات تحقیق و مطالعات نظری که در جدول (۱) مطرح شده است، طراحی شده اند. بر این اساس فرضیه هایی که محققان در پژوهش حاضر در پی آزمون آن هستند عبارتند از:

فرضیه اصلی: افزایش ابعاد و ویژگی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و جهت‌گیری‌های راهبردی آن بر پیامدهای منابع انسانی یا نتایج موردانتظار تأثیر مثبت دارد.

فرضیه های فرعی

۱. افزایش مشارکت مدیران منابع انسانی در فرآیندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی بر انسجام راهبردی (عمودی) تأثیر مثبت دارد.

۲. افزایش مسؤولیت‌های مدیران صف در زمینه فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر انسجام راهبردی (عمودی) تأثیر مثبت دارد.

۳. افزایش هماهنگی بین اجزاء نظام مدیریت منابع انسانی بر انسجام افقی تأثیر مثبت دارد.

۴. افزایش هماهنگی خط مشی‌ها 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 هماهنگی بین اجزاء نظام مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۹. افزایش هماهنگی بین اجزاء نظام مدیریت منابع انسانی بر انعطاف‌پذیری نیروی کار تأثیر مثبت دارد.
۱۰. افزایش هماهنگی بین اجزاء 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 هماهنگی 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 کسب و کار) در رابطه پاسخ‌های سازمانی با نتایج مورد انتظار نقش تعدیل‌کننده دارند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر در رده تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد و از دسته پژوهش‌های میدانی و مطالعات اکتشافی است، زیرا در این پژوهش بر کشف روابط بین متغیرهایی که وضعیت مدیریت منابع انسانی را مشخص می‌کند مبادرت می‌شود [۴].

جامعه آماری سازمان‌هایی هستند که در صنایع نفت، پتروشیمی، فولاد فعالیت دارند که از لحاظ تاریخی در استفاده از اصول و روش‌های مدیریت منابع انسانی پیشگام بوده و زمینه انتقال و توسعه این حرفه را در صنعت ایران فراهم آورده‌اند. بررسی‌های تاریخی و مقدماتی مدیریت منابع انسانی، نشان می‌دهد این صنایع از این جهت پیشرو بوده‌اند و از جمله مهمترین 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. در جدول (۱) نمونه‌ای از سازمان‌های موجود در صنایع مختلف که از لحاظ سابقه تاریخی قدمت بیشتری داشته‌اند انتخاب شده‌اند. تاریخ توزیع پرسشنامه شهریورماه ۸۸ و تاریخ جمع‌آوری اسفندماه ۸۸ بوده است. پاسخ‌دهندگان

به پرسشنامه شامل مدیران ارشد، اعضای کمیته های راهبردی، اعضای هیأت مدیره ها، مدیران بخش ها، مدیران صفی و متخصصین پرسنلی می باشند.

- ۱- شرکت نفت تهران، بخش برنامه ریزی نیروی انسانی و پژوهش و مطالعات، ۲- شرکت نفت مناطق مرکزی ایران، ۳- وزارت نفت/شرکت ملی نفت ایران. معاون توسعه منابع انسانی و مدیریت، ۴- شرکت نفت فلات قاره ایران/ امور کارکنان و برنامه ریزی نیروی انسانی، ۵- شرکت ملی حفاری ایران/ مدیریت منابع انسانی، ۶- شرکت ملی گاز ایران/ مدیر توسعه منابع انسانی، ۷- شرکت ملی پایانه های نفتی/ مدیر منابع انسانی، ۸- شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی/ مدیر امور اداری مدیریت برنامه ریزی، ۹- شرکت ملی نفت جنوب/ مدیریت امور اداری، ۱۰- شرکت نفت مناطق مرکزی ایران/ مدیریت منابع انسانی، ۱۱- شرکت ملی صنایع پتروشیمی/ توسعه منابع انسانی، ۱۲- شرکت های نفت تهران/ مدیریت منابع انسانی، ۱۳- شرکت بازرگانی پتروشیمی/ امور کارکنان، ۱۴- شرکت پالایش نفت آبادان/ امور کارکنان، ۱۵- شرکت پالایش نفت کرمانشاه، ۱۶- شرکت پالایش نفت تهران، ۱۷- شرکت پالایش نفت اصفهان، ۱۸- شرکت پالایش نفت شیراز، ۱۹- شرکت پالایش نفت تبریز، ۲۰- شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان معاون نیروی انسانی و امور اجتماعی، ۲۱- مجتمع فولاد مبارکه، ۲۲- فولاد خوزستان، ۲۳- پتروشیمی آبادان، ۲۴- پتروشیمی بندر امام، ۲۵- پتروشیمی اصفهان، ۲۶- پتروشیمی پارس، ۲۷- شرکت خدمات فنی و تعمیرات پارس جنوبی، ۲۸- امور اداری شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی، ۲۹- قشم (سرخون)، ۳۰- شرکت پالایش نفت بندرعباس، ۳۱- آریا ساسول، ۳۲- شرکت نفت و گاز آغاچاری، ۳۳- پتروشیمی تبریز، ۳۴- صنایع شیمیایی ایران، ۳۵- شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران منطقه اصفهان، ۳۶- گچساران نفت و گاز، ۳۷- گاز میانکوه، ۳۸- پایانه های نفتی ایران، ۳۹- کهگیلویه و بویر احمد، ۴۰- فولاد یزد، ۴۱- شرکت منطقه ۲ عملیات گاز ایران، ۴۲- پتروشیمی خارک، ۴۳- شرکت پالایش گاز پارسین، ۴۴- گاز منطقه ۶، ۴۵- شرکت پتروشیمی تهران

حجم نمونه و نوع نمونه گیری

$$n = \frac{N\rho(1-\rho)Z_{\frac{\alpha}{2}}^2}{d^2(N-1) + \rho(1-\rho)Z_{\frac{\alpha}{2}}^2}$$

$$Z = 0/025 = 2$$

$$\rho = 0/5$$

حجم کل	$N = 1280$	}	$n = 712$
دقت	$d = \%25$		
اطمینان	$c = 0/95 \rightarrow Z_{\%25} = 2$		

حداقل حجم نمونه لازم

نمونه گیری براساس نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده صورت گرفته است. ابزار گردآوری پرسشنامه محقق ساخته است که بر پایه چارچوب نظری پژوهش و مطالعه پرسشنامه های معتبر خارجی تنظیم شده است. به دلیل ساختارمند بودن پرسشنامه و تکثیر آن، ارزیابی ها امکان پذیرتر است [۳].

پژوهشگران برای اطمینان از روایی وسیله اندازه گیری 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 شده تا نظر خود را در مورد سئوالات مختلف ابراز کنند. تعداد سئوالات ۷۰ بود که پس از اعمال نظر صاحب نظران به ۵۶ تقلیل یافت برای بررسی پایایی از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شده است که عدد ۰/۸۹ را نشان می دهد.

تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS نسخه ۱۷ انجام شده است و با آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است.

نتایج به دست آمده برای آزمون سئوالات به صورت جدول زیر مطرح شده است.

جدول ۱ تداعی کننده وضع موجود مدیریت منابع انسانی براساس متغیرهای تدوین شده در مدل است. میانگین ها نشان می دهد همگی از ۳ بیشتر می باشد و انحراف معیارها هم تقریباً به هم نزدیکند. این قضیه می تواند پایایی مدل را هم مورد بررسی قرار دهد. پس نتیجه می گیریم وضع موجود مدیریت منابع انسانی در برخی از صنایع پیشرو به مدیریت راهبردی منابع انسانی میل دارد ولی جامع و کامل نیست.



جدول ۱- آماره های توصیفی متغیر های تحقیق

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی	تعداد	حداقل	حداکثر	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 فرآیندهای تصمیم گیری	۶۱۹	۱	۷	۳/۰۶	۱/۰۱
	افزایش مسئولیت های مدیران صف	۶۱۹	۱	۷	۳/۳۸	۱/۱۵
اجرای راهبرد	افزایش هماهنگی بین اجزاء نظام	۶۱۹	۱	۷	۳/۶۱	۱/۳۳
	افزایش هماهنگی خط مشی ها	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
نتایج مورد انتظار	تعهد مدیران منابع انسانی به ابداعات- راهبردی منابع انسانی	۶۱۹	۱	۷	۳/۴۸	۱/۲۹
	تعهد مدیران منابع انسانی نسبت به- ارزشهای کسب و کار	۶۱۹	۱	۷	۳/۴۳	۱/۲۸
مزیت رقابتی و اثربخشی	تیزهوشی کسب و کار	۶۱۹	۱	۷	۳/۵۸	۱/۳۰
	انسجام راهبردی (عمودی)	۶۱۹	۱	۷	۳/۵۷	۱/۱۸
مزیت رقابتی و اثربخشی	انسجام افقی	۶۱۹	۱	۷	۳/۷۲	۱/۳۴
	تعهد کارکنان	۶۱۹	۱	۷	۳/۶۵	۱/۳۸
مزیت رقابتی و اثربخشی	کیفیت نیروی کار	۶۱۹	۱	۷	۳/۴۳	۱/۲۰
	انعطاف پذیری	۶۱۹	۱	۷	۳/۵۹	۱/۱۸
مزیت رقابتی و اثربخشی	مزیت رقابتی	۶۱۹	۱	۷	۳/۱۸	۱/۳۱
	اثربخشی	۶۱۹	۱	۷	۳/۳۵	۱/۴۱

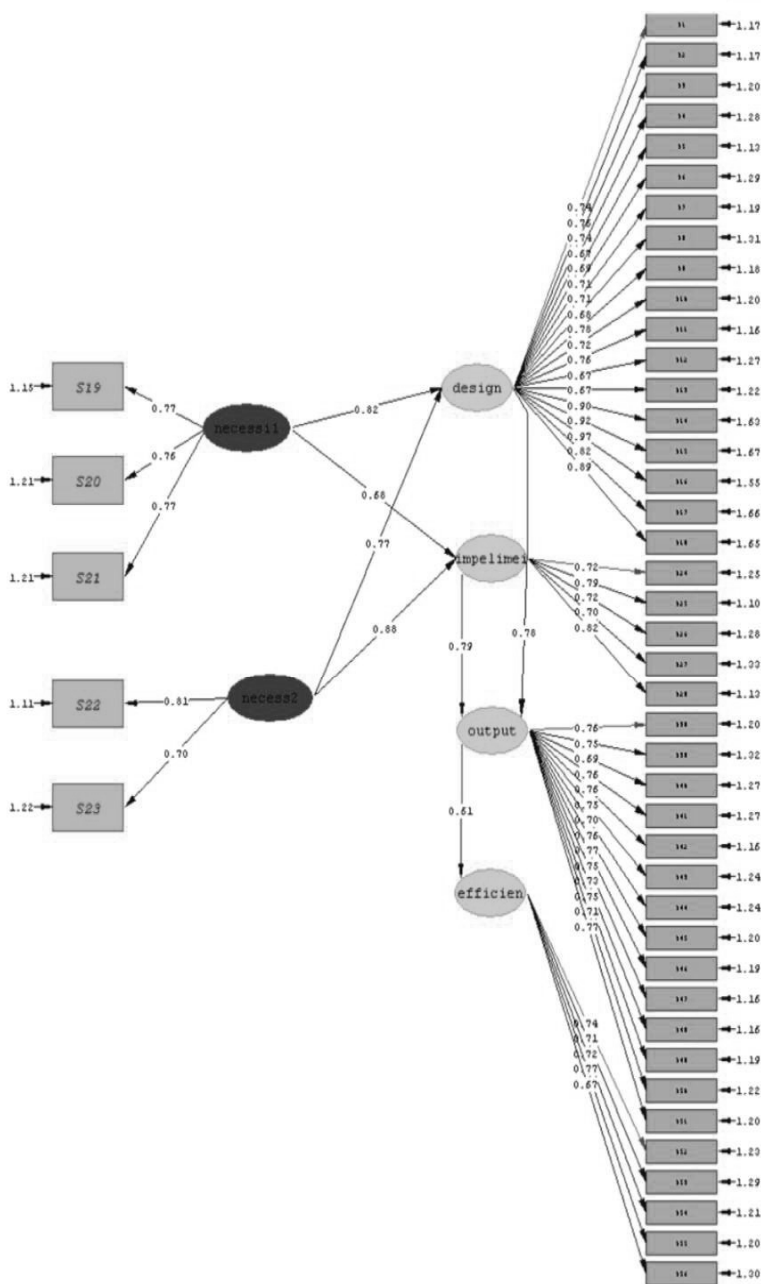
### تحلیلی یافته ها

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه ها نشان می دهد که فرضیه اصلی و ۱۴ فرضیه فرعی که در جدول ۲ نشان داده شده مورد تأیید قرار گرفته اند.

## جدول ۲ - خلاصه نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	متغیر اول	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد متغیر دوم
۱	انسجام عمودی	۰/۶۰۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۲	انسجام عمودی	۰/۶۲۶	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۳	هماهنگی بین اجزاء	۰/۷۵۷	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۴	هماهنگی خطمشی	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
	تعهد مدیریت	۰/۷۵۰		
۵	تعهد فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۴	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
	تعهد منابع انسانی	۰/۶۶۲		
	تعهد به ارزشها	۰/۶۱۸		
۶	مشارکت مدیران	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۷	مشارکت مدیران	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۸	هماهنگی بین اجزاء	۰/۷۱۹	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۹	هماهنگی بین اجزاء	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۱۰	هماهنگی بین اجزاء	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۱۱	هماهنگی خطمشی	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۱۲	هماهنگی خطمشی	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۱۳	هماهنگی خطمشی	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰۱	۶۱۹
۱۴	متغیرهای تعدیل گر	۰/۲۹۸	۰/۰۰۰۱	۶۱۹

سطح معنی داری ۰۰۱ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



شکل ۲- (آزمون برازش مدل از طریق نرم افزار لیزرل)

## نتایج پژوهش

بررسی مطالعات اخیر نشان می‌دهد که اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پیشرو جهان چیز نشان می‌دهد، اهمیت نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی بر پایه قابلیت‌ها و توانمندیهای نیروی انسانی سازمانها به درستی درک شده است. بررسی متون علمی مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان می‌دهد که انتقال از شیوه سنتی مدیریت پرسنلی به رویکرد راهبردی منابع انسانی، فرآیند پیچیده‌ای است که در هر یک از مراحل آن عوامل متعددی تأثیرگذارند.

هدف از این مطالعه، بررسی وضعیت موجود مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو بوده و بدین منظور از یک مدل مفهومی استفاده شده است، این مدل حاصل مطالعاتی است که از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ در مورد مدیریت راهبردی منابع انسانی صورت گرفته است و محققان با ترکیب مهمترین متغیرها، مدل جدیدی را وضع کرده‌اند. با توجه به نتایج حاصل، فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش اثبات شده‌اند، بنابراین وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع مورد بررسی با توجه به تحلیل‌های موجود در نیمه‌ی راه است و تا پیاده شدن کامل آن به بستر سازی نیاز دارد. برای از میان برداشتن این شکاف تا وضعیت مطلوب؛ آموزش، توجیه مدیران و مجریان برنامه‌های راهبردی، نزدیک تر کردن دیدگاه‌ها، اهمیت دادن به مباحث و جایگاه مدیریت منابع انسانی، ایجاد جو اعتماد، برقراری سیستم‌های پرداخت و ارزیابی، تحولات علمی، فرهنگ سازی و ... می‌تواند زمینه‌های نیل به مدیریت راهبردی منابع انسانی را تا مرحله عالی محقق سازد. البته حال که در صنایع پیشرو اینگونه نتیجه‌گیری شده می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که در سایر صنایع هنوز وضعیت مدیریت پرسنلی و یا مدیریت منابع انسانی سنتی صادق باشد. اگر به مبانی نظری مطالعات صورت گرفته در ایران توجه داشته باشیم (مطالعات طیب، یگانه، نمازی و ...) آنها ادعا کرده‌اند 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 که مقصود سهم محققان در افزایش دانش نظری رشته مدیریت منابع انسانی است. ضعف فرهنگ تحقیق در صنایع مورد مطالعه از جمله محدودیت‌های اصلی تحقیق بوده که با مراجعه مکرر و پیگیری این محدودیت هم رفع شد؛ البته نارسایی ذاتی مربوط به روش پژوهش مبتنی بر پرسشنامه می‌تواند بر تعمیم دهی نتایج پژوهش اثر گذارد. زیرا صنایع پیشرو مورد مطالعه قرار گرفته و از سایر صنایع غفلت شده است که البته پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده با همین پژوهش را در سایر سازمان‌ها بررسی کنند، و پیشنهاد دیگر تلاش در جهت طراحی و تبیین مدل بومی مدیریت راهبردی منابع انسانی است تا بتوان تعمیم‌پذیری در آینده افزایش یابد.

## منابع

۱. ادواردز و همکاران (۱۳۷۹)، "تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. اندرسون، والر (۱۳۸۷)، "تحقیق در مدیریت منابع انسانی"، ترجمه سید محمد اعرابی و سعیده امیری، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، "روش های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، "کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهش های علوم اجتماعی و رفتاری"، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن"، چاپ ۲۲، موسسه انتشاراتی میر.
7. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact". *Sage Publications, Inc.: London*
8. Barney, J. (1991). "Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach". *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.
9. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn M. D., & Walton, R. E. (1984). "Managing Human Assets". *Free Press, New York, NY*.
10. Boxall, P. F. (1996). "The Strategic HRM debate and the resource-based View of the firm". *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
11. Cascio & Wayne, F. (1998). "Managing Human Resource Productivity, Quality of worklife, profits". *McGraw-Hill Publication*.
12. Chadwick, C., & Cappelli, P. (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*.
13. Chang, W. J. A., & Huang T. C. (2005). "Relationship between strategic human resource management and firm performance, A contingency Perspective". *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
14. Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). "Strategic human resource Management and planning, in Human Resource Management: Evolving Roles and responsibilities". ed L Dyer Bureau of National
15. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). "Strategic Human Resource Management", Wiley: New York.
16. Fisscher O. A. M., Middle H., & Vinke R. H. W., (1992). "In Leiding HRM: een ont wikkeling maar ook een visie, in HRM: de Prakti JK rewoven". Deventer: Kluwer.
17. Gratton, L., Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). "Strategic Human Resource Management". Oxford University Press: Oxford
18. Guest, D. E. (1987). "Human resource Management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 14(5), 503-21.

19. Guest, D. E. (1989). "Human resource Management: its implications for industrial relations and trade unions, in *New Perspectives in Human Resource Management*", ed J Story, Routledge, London.
20. Guest, D. E. (1989). "Personnel and HRM: Can you tell the difference?" *Personal Management*, January, 48-51.
21. Guest, D. E. (1991). "Personnel Management: The end of orthodoxy". *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-76.
22. Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2010). "The meaning of work, employment relations, and strategic human resource management in Israel". *Human Resource Management Review*, 20, 212-223.
23. Kaynak., & Hartley, J. L. (2007). "A Replication and Extension of Quality Management into the supply chain" *Journal of Operation Management*, 26(4), 468-499
24. Lengnick H. M., & Others. (2009). "Strategic human resource management: The evolution of the field". *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
25. Namazi, P., & Roshan, A. (2003). "Factors affecting transferability of HRM Practices in Joint ventures based in Iran". *Career Development International*, 8(7), 357-366.
26. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*", 9(3), 207-19.
27. Schuler, R., & Jackson, S. (2001). "HR Issues and activities in mergers and acquisitions". *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
28. Tayeb, M. (2001). "HRM in Iran, in *Human Resource Management in Developing Countries* by Budhwar, P. & Rebrah, Y. (eds) Routledge, UK" *Research in Employment Relations*, 121-134.
29. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. (1982). "Strategic human resources management" *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-60.
30. Truss, C., & Gratton, L., (1994). "Strategic human resource management: A Conceptual approach". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-686.
31. Ulrich, D., & Lake, D. (1991). "Organizational Capability: creating competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 5, 77-92.
32. Way, S. A. & Johnson, D. E. (2005). "Theorizing about the impact of strategic human resource management" *Human Resource Management Review*, 15 , 1-19.
33. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1, 203-25.
34. Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic human resource Management". *Journal of Management*. 18, 295-321.
35. Wright, P. M., & Snell, S.A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review* , 23, 756-772.
36. Wright. P. M., & Sherman, W. S. (1999). "*Failing to find fit in strategic human resource management: theatrical and empirical problem*". Resource Management in the 21st century (PP.53-74). Stamford, CT: JAI Press.

37. Yeganeh, H. & Su Z. (2008). "An examination of human resource management practices in Iranian public sector". *Personnel Review*, 37(2), 203-221.