

## بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران

رضارسولی\*<sup>۱</sup>، مجید ضماهنی<sup>۲</sup>، سعید شهرآفینی<sup>۳</sup>

چکیده:

در محیط پرچالش هزاره جدید، در عرصه رقابت میان سازمانها و شرکتهای، یکی از مؤلفه‌های افزایش دهنده موفقیت برای سازمانها، متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. کنترل منابع (مانند: منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی)، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند. در این میان منابع انسانی به دلیل محدودیت آن و منابع اطلاعاتی به دلیل اهمیت آن در تصمیم‌گیری درست، از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش‌های مختلف جهان در تحقیقات مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. عمق اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی منجر به بهره‌وری و عملکرد سازمانها می‌باشد. هدف مقاله فوق بررسی رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت‌های حاضر در بازار بورس تهران می‌باشد و به این مساله می‌پردازد که آیا رابطه‌ای بین نوع روش به کار رفته در مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از شیوه‌های آمار توصیفی (پیمایشی) و استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتیجه تحقیق یک استراتژی خاص را برای اداره منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد و واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مزیت رقابتی، عملکرد مالی

## مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). "تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد. (میرسپاسی)

تعریفهای متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و همکاران ۱۹۹۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدفهای مورد نظر (رایت ۱۹۹۲) امروزه منابع انسانی هر سازمان، عامل اساسی رشد و بهره‌وری سازمان و مهم‌ترین مزیت رقابتی یا به وجود آورنده آن است. سازمان به کمک منابع انسانی خود می‌تواند به استراتژیهای رقابتی چون رهبری هزینه، ایجاد تمایز و بهبود کیفیت دست یابد.

بنابراین سازمان و در رأس آن مدیریت باید تلاش نماید استراتژیهای مدیریت منابع انسانی را با استراتژیهای کسب و کار به گونه‌ای تلفیق نماید که موجبات ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این منابع را نسبت به رقبا فراهم آورد.

### پیشینه تحقیق

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی (HRM) در آمریکا و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. مفهوم مدیریت منابع انسانی ابتدا در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه می‌یابد، و از آن زمان به بعد این مفهوم در جهان کسب و کار به صورت فزاینده‌ای به کار گرفته شده است (بروستر ۱: ۱۹۹۴).

در ایالات متحده جایی که مفهوم مدیریت منابع انسانی در آن توسعه می‌یابد، عقیده گسترده‌ای مبنی بر این وجود داشته است که مدیریت منابع انسانی متغیر وابسته‌ای است که در یک رابطه دو جانبه تحت تأثیر متغیر مستقل استراتژی سازمان قرار دارد (کاظمی و احمدی ۲۰۰۱).

میلر (۱۹۹۱: ۲۴) می‌گوید: "تمام حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، حوزه‌های پشتیبانی کننده‌اند. در مدیریت منابع انسانی احتمالاً با استراتژی‌های سطح کسب و کار<sup>۱</sup> و یا عملیاتی مواجه می‌باشیم و مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند بدون توجه به موارد مرتبط با بنگاه و یا در محیطی مجرد مفهوم سازی شود، به عبارت دیگر در گفتمانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی می‌باید پیروی کند از استراتژی شرکت، و مبتنی باشد بر استراتژی کسب و کار سازمان." در این بین وظیفه اساسی و حیاتی مدیریت هماهنگ سازی و انطباق ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی است تا این سیستم‌ها بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را پشتیبانی نمایند و پیش برانند (فمبورن و همکاران ۱: ۱۹۸۴).

بدین ترتیب مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تدریج در ادبیات این رشته وارد شده و توسعه داده می‌شود. اگرچه به برداشت‌های اولیه از این مفهوم انتقاداتی وارد است اما فرض اساسی آن این است که مدیریت منابع انسانی، هنگامیکه به گونه‌ای دقیق استراتژی کسب و کار سازمان را پیروی نماید، حوزه‌ای راهبردی و استراتژیک است در ادامه مروری خواهیم داشت بر تعدادی از تلاش‌ها که تئوری‌های کلان سازمانی را در رشته حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کار گرفته‌اند.

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای ۴ رویکرد می‌باشد:

رویکرد اول: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بجای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان است. رویکرد مبتنی بر منابع در خلق مزیت رقابتی سازمان، متفاوت از پارادایم‌های سنتی استراتژی است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان استراتژی و منابع داخلی شرکت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است، در حالیکه پارادایم سنتی و گذشته استراتژی، بیشتر بر محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند.

رویکرد دوم: دیدگاه رفتاری

این تئوری بر رفتارهای کارکنان به عنوان عامل میانجی بین «استراتژی سازمان» و «عملکرد شرکت» تمرکز و تأکید می‌نماید.

فرض اساسی این تئوری مبنی بر این است که هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی سازمان شکل بگیرند (رویکرد اقتضایی).

رویکرد سوم: دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک

مدل سیستم‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سیستم‌های عمومی است (برتالانفی، ۱۹۵۰). در این مدل سازمانها به عنوان جریانی از درونداد، میانداد، و برونداد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط خویش می‌باشند. بر اساس نظر کاتز و کان (۱۹۷۸) سازمانها شامل «فعالیت‌های الگومند»<sup>۱</sup> افراد در جهت تولید ستاده یا برونداد خاص می‌باشند.

رویکرد چهارم: دیدگاه هزینه‌های مبادله (نمایندگی)

مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است (جونز ۱۹۸۴، جونز و رایت، ۱۹۹۲). این رویکرد تلاش می‌کند تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی نماید که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا سازمانها در صدد «درونی ساختن»<sup>۲</sup> مبادلات (در برابر مبادله در بازار) به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات می‌باشند. در این رویکرد دو عامل انسانی «عقلانیت محدود» و «فرصت‌طلبی» به عنوان موانع

1 Patterned activities

2 Internalize.

عمده «مبادله انسان»<sup>۱</sup> معرفی می‌گردند.

با توجه به مدل‌های ذکر شده نیاز به یک رابط بین رویکردهای استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی می‌باشد که این ارتباط را در تئوری‌های هم‌مدیفی باید جست و جو کرد. تئوری‌های هم‌مدیفی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط تلاش‌های متعدد به صورت زیر می‌باشد:

دیدگاه جهانشمول<sup>۲</sup>:

دیدگاه جهانشمول تئوری هم‌مدیفی مدل رویکرد مبتنی بر منابع شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح می‌دهد

فرض در دیدگاه جهانشمول آن است که "سازمان‌هایی که اقدامات خاص منابع انسانی را، که به عنوان اقدامات اثر بخش معرفی شده‌اند، بیشتر به کار می‌گیرند، همواره عملکرد بهتری را نشان خواهند داد." بنابراین در این دیدگاه سیستم مدیریت منابع انسانی می‌بایست درصدد شناخت و به کارگیری اقدامات خاصی باشد که توسط سازمان‌های موفق به کار گرفته شده‌اند و به عنوان اقدامات اثر بخش شناخته شده‌اند.

دیدگاه اقتضایی

دیدگاه اقتضایی تئوری هم‌مدیفی مدل رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح می‌دهد این دیدگاه به جای تأکید بر روابط خطی ساده موجود در دیدگاه جهانشمول، بر تعاملات متقابل متغیرها دلالت دارد. به عبارت دیگر تئوری اقتضایی فرض می‌کند که کیفیت ارتباط میان متغیرهای مستقل و متغیر وابسته بر حسب سطوح گوناگون متغیر اقتضایی، متفاوت خواهد بود.

دیدگاه اقتضایی مستلزم آن است که پژوهشگر نظریه‌ای در رابطه با استراتژی‌های شرکت انتخاب نماید و سپس مشخص نماید که چگونه هر کدام از اقدامات منابع انسانی در تعامل با استراتژی شرکت قرار می‌گیرند و بر عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت.

دیدگاه رفتاری فرض می‌کند که اجرای موفق استراتژی سازمان به میزان زیادی مبتنی است بر رفتار کارکنان آن سازمان است (شولز و جکسون ۱۹۸۹).

---

1 Harman Exchange.

2 Universalistic approach

## دیدگاه قواره‌ای

دیدگاه‌های قواره‌ای مبتنی بر اصول «تحقیقات کل‌گرا»<sup>۱</sup> برای شناخت قواره‌ها و یا الگوهای منحصر به فردی از عوامل می‌باشند که موجب بیشترین اثربخشی خواهند شد. این الگوها نوعی اثر هم‌افزایی غیر خطی را فراهم می‌آورند که به سادگی نمی‌تواند توسط تئوری‌های قبلی نظیر تئوری اقتضائی تبیین شود (دوتی و گولیک ۱۹۹۱).

## مدل تحقیق

جفری پففر (۱۹۹۴) عملیات موثر را با ۷ فعالیت در ارتباط می‌داند که شامل امنیت استخدامی، گزینش و استخدام با دقت، تیم‌های خودکنترل<sup>۲</sup>، پرداخت بالا و موقت و وابسته به عملکرد شرکت، آموزش گسترده، کاهش پیچیدگی‌های وضعیتی و سهم شدن در اطلاعات می‌باشد (نگرش جهانشمول)، در مقابل شولز و جکسون با نگرش اقتضائی<sup>۳</sup> استراتژی رقابتی را بر اساس مدل پورتر شناسایی کردند که عبارتند از استراتژی نوآوری در محصول، استراتژی بهبود کیفیت، استراتژی کاهش هزینه.

هانگ و چانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود در قسمت سیاست‌های منابع انسانی از ۷ عامل جفری پففر به عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و از ۳ استراتژی اقتضائی شولز و جکسون نیز به عنوان استراتژی رقابتی بازار بهره‌گرفتند که مدل تحقیق ما نیز بر آن مبنی پایه‌گذاری شده است.

در زیر ابتدا به قسمت اول تحقیق که همان ۷ عامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری پففر می‌باشد می‌پردازیم که عبارتند از:

۱. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه جبران خدمات (پرداخت بالابنه اقتضا و براساس عملکرد) در سازمان

۲. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه استخدام در سازمان

۳. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان

۴. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه ارتباط موثر کارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) در

1 Holistic

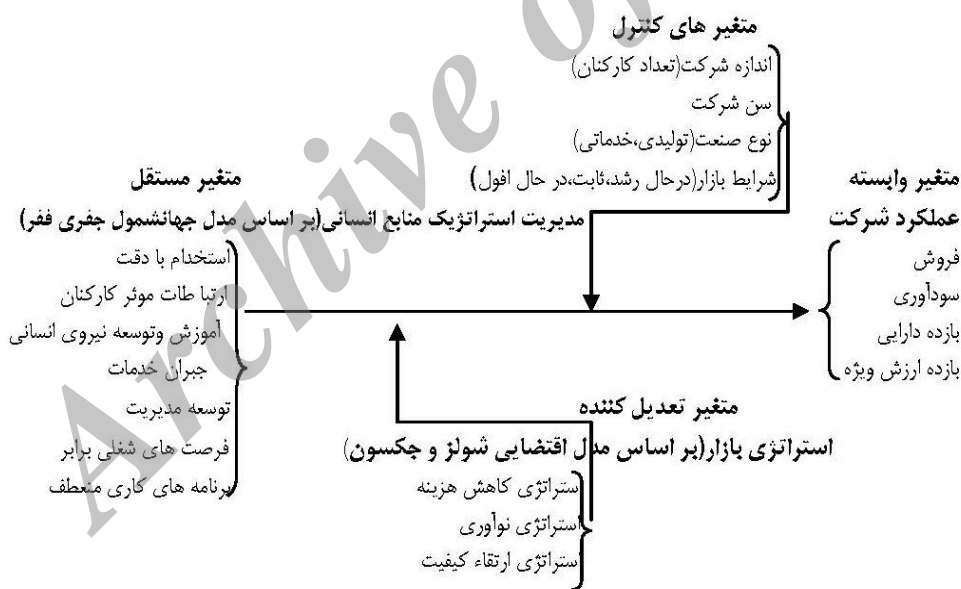
2 Control your team

3 Relationship between strategic human resource management and firm performance  
(A contingency perspective)

سازمان

۵. وجود سیاست های منابع انسانی در زمینه فرصت های شغلی برابر
  ۶. وجود سیاست های منابع انسانی در زمینه برنامه های کاری منعطف در سازمان
  ۷. وجود سیاست های منابع انسانی در زمینه توسعه مدیریت در سازمان
- قسمت دوم تحقیق به مدل اقتضایی شولز و جکسون می پردازد و بررسی می کند استراتژی- های رقابتی شولز و جکسون و تاثیر آن بر عملکرد مالی شرکت‌ها را. استراتژی اقتضایی فوق به دنبال شرایط رقابتی بازار دنبال بهترین استراتژی هماهنگ با منابع انسانی می‌باشد که عبارتند از:
۱. استراتژی نوآوری در محصول
  ۲. استراتژی بهبود کیفیت
  ۳. استراتژی کاهش هزینه
- در این تحقیق برای مقایسه عملکرد شرکت های مورد بررسی از نسبت های مالی مورد استفاده در رتبه بندی شرکت ها در سازمان مدیریت صنعتی استفاده می گردد

شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق



با توجه به زیاد بودن شاخص های مالی ارائه شده برای رتبه بندی شرکت‌ها در سازمان

مدیریت صنعتی<sup>۱</sup> محقق ۴ شاخص اصلی را که به نظر بیشتر کارشناسان از مهمترین شاخص های ارزیابی مالی شرکت ها می باشند را برای تحقیق مورد استفاده قرار می دهد که عبارتند از:

#### جدول ۱) شاخص های عملکرد مالی

| فروش | سودآوری | بازده دارایی | بازده ارزش ویژه |
|------|---------|--------------|-----------------|
|------|---------|--------------|-----------------|

فرضیه های تحقیق

فرضیه ۱:

شرکت هایی که در اداره منابع انسانی خود مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می گیرند عملکرد مالی (مالی) بالاتری از سازمان هایی با مدیریت منابع انسانی سنتی (THRM) دارند.

فرضیه ۲:

استراتژی رقابتی موجود در بازار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت ها را متعادل و هماهنگ (همردیفی) می کند. شرکت هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بکار می گیرند عملکرد مالی بهتری دارند از شرکت های با دیگر گرایش استراتژی ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت)

روش تحقیق (متدولوژی)

نوع تحقیق: کاربردی

روش تحقیق: روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش (Survey) روش تحقیق توصیفی باشد. جامعه آماری و نمونه تحقیق:

جامعه آماری در این تحقیق شرکت های مشترک بازار بورس تهران و شرکت های رتبه بندی شده سال ۹۰ سازمان مدیریت صنعتی به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. جامعه آماری ما ۱۰۳ شرکت شد. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه را برابر

۱ سازمان مدیریت صنعتی هر ساله کتابی با عنوان ۳۰۰ شرکت بزرگ کشور منتشر می کند که شرکت ها را با استفاده از شاخص های مالی رتبه بندی می کند. در تحقیق فوق از داده های ارائه شده توسط سازمان مدیریت صنعتی استفاده شده است.



با جامعه در نظر گرفته شد. پرسش نامه مذکور بین مسئول مدیریت منابع انسانی ۱۰۳ شرکت توزیع شد که ۸۱ پرسش نامه به دست محقق رسید.

متغیرهای تحقیق

در این تحقیق، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (بر اساس مدل جهان شمول جفری ففر) به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد که از تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان مطابق با مدل مورد استفاده تحقیق (نوع شناسی شولر و جکسون) حاصل می‌گردد و استراتژی بازار (بر اساس مدل اقتضایی شولر و جکسون) متغیر تعدیل کننده می‌باشد. متغیر وابسته نیز "عملکرد مالی" سازمان است که شامل

چهار بعد فروش، سودآوری، بازده دارایی و بازده ارزش ویژه است. مقادیر این متغیر بر اساس رتبه بندی سال ۹۰ (۳۰۰ شرکت بزرگ کشور-مشترک با بازار بورس) بدست آمده است. متغیرهای کنترل این تحقیق نیز شامل ۴ بعد می‌باشد که عبارتند از: اندازه شرکت (تعداد کارکنان)، سن شرکت، نوع صنعت (خدماتی یا تولیدی)، شرایط بازار (بازار در حال رشد، بازار ثابت، بازار در حال افول). مقادیر این متغیر نیز از سازمان مدیریت صنعتی برای هر شرکت به صورت مجزا اخذ شد.

ابزار گردآوری داده‌ها: مهمترین روشهای گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

الف: مطالعات کتابخانه‌ای: که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، و جمع آوری اطلاعات متغیر وابسته تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. مقادیر متغیر کنترل تحقیق نیز از روش کتابخانه‌ای و با همکاری سازمان مدیریت صنعتی بدست آمد.

ب. تحقیقات میدانی: که به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه و اطلاعات آماری و کمی استفاده گردیده است. پرسشنامه این تحقیق شامل ۱۵ سوال (گویه) می‌باشد.

پرسش نامه از تحقیق هانگ و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اخذ شده است که متشکل از ۴ قسمت است:

۱ رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان

قسمت اول به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سنوات خدمت، تحصیلات، وضعیت تأهل و سن افراد است.

قسمت دوم شامل ۴ سوال می‌باشد که به اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌پردازد.

قسمت سوم شامل ۷ سوال است که به سنجش سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل جهانشمول جفری ففر در سازمان می‌پردازد و قسمت آخر ۴ سوال است که به سنجش استراتژی بازار در سازمان بر اساس مدل اقتضایی شولز و جکسون می‌پردازد. سوالات هر کدام از این ۴ گروه سوال، به گونه ای طراحی شده است که بتوان تاکید نمونه ها را در هر کدام از ابعاد چند گانه مربوط به هر کدام از این سازه ها و مفاهیم را تشخیص دهد  
روایی و اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها:

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. نتایج ذیل از این تحلیل به دست آمد.

جدول (۲) پایایی

| آلفای کرونباخ | N of Items |
|---------------|------------|
| ۰.۸۲۱         | ۱۴         |

خلاصه مدل جدول (۳)

|                         | N  | %     |
|-------------------------|----|-------|
| معتبر                   | ۸۱ | ۹۷,۶  |
| اضافه<br>شده a<br>نمونه | ۲  | ۲,۴   |
| کل                      | ۸۳ | ۱۰۰,۰ |

a. بر اساس متغیرهای روش

روش استخراج: تجزیه و تحلیل مؤلفه های اصلی.

روش چرخش: فاکتور نرمال سازی کیزر.

چرخش در ۵ تکرار همگرا

ماتریس چرخیده شده اجزا a جدول ۴)

|         | اجزا |      |      |
|---------|------|------|------|
|         | ۱    | ۲    | ۳    |
| سوال ۲  | ۲۰۶. | ۶۶۷. | ۳۷۸. |
| سوال ۳  | ۵۵۰. | ۲۰۰. | ۴۷۷. |
| سوال ۴  | ۳۷۷. | ۴۶۰. | ۳۳۶. |
| سوال ۵  | ۷۷۴. | ۱۴۹. | ۰۰۳. |
| سوال ۶  | ۵۵۸. | ۲۶۴. | ۳۲۲. |
| سوال ۷  | ۷۳۰. | ۰۵۲. | ۲۲۴. |
| سوال ۸  | ۶۶۶. | ۰۵۲. | ۳۱۳. |
| سوال ۹  | ۶۴۷. | ۱۵۴. | ۰۸۶. |
| سوال ۱۰ | ۷۹۵. | ۲۰۵. | ۱۷۰. |
| سوال ۱۱ | ۷۰۹. | ۰۳۷. | ۱۲۰. |
| سوال ۱۲ | ۱۶۸. | ۵۵۶. | ۵۹۷. |
| سوال ۱۳ | ۰۷۴. | ۲۰۴. | ۷۷۸. |
| سوال ۱۴ | ۱۲۲. | ۷۶۴. | ۱۶۴. |
| سوال ۱۵ | ۲۶۶. | ۸۰۷. | ۱۳۲. |

میزان آلفای کرونباخ برای پرسش نامه مذکور ۰/۸۲۱ بدست آمده که نشان از پایداری بالای

پرسش نامه دارد.

روایی پرسش نامه

هر چند روایی پرسش نامه با تحقیق هانگ و چانگ (۲۰۰۵) مورد تایید قرار گرفته اما با تحلیل

عاملی روایی سوالات را آزمون می کنیم.

### تحلیل عاملی سوالات

همانطور که در جدول ذیل<sup>۱</sup> مشاهده میشود جمعا سه عامل کلی برای استراتژی استخراج شده است.

سوالات<sup>۲</sup> ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳ همگی دارای بار عاملی بالا بر روی

عامل ۱ می باشند. با توجه به ادبیات تحقیق، امتیاز بالا در این ۸ سوال نشان دهنده توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مدل جهان شمول جفری ففر) در سازمان است. بنابراین عامل ۱، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" نام گذاری شده است.

سوالات<sup>۳</sup> ۱۵، ۱۴، ۲، ۴ دارای بار عاملی بالا بر عامل ۲ می باشند. و به همان ترتیب قبل این عامل "مدیریت منابع انسانی" نام گذاری می شود.

سوالات<sup>۴</sup> ۱۲ و ۱۳ هم دارای بار عاملی بالا بر عامل ۳ می باشند. این عامل نیز به عنوان "استراتژی بازار" نام گذاری می شود.

این ۳ عامل جمعا در حدود هفتاد درصد واریانس فرضیات پرسش نامه را تبیین می کنند، که نشان دهنده درصد روایی سوالات پرسش نامه می باشند.

شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده ها:

برای تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از SPSS ابتدا از خوشه بندی سلسله مراتبی استفاده کرده شرکت‌ها را به ۲ گروه سنتی و استراتژیک تقسیم می کنیم سپس برای بررسی آزمون معنی دار بودن میانگین بین ۲ گروه از آزمون T تست استفاده می کنیم که آزمون فرضیه اول است. در مرحله بعد ابتدا همبستگی دو طرفه و سپس رگرسیون سلسله مراتبی را برای آزمون فرضیه دوم بکار می گیریم.

تجزیه و تحلیل یافته ها

---

۱ خروجی SPSS به عنوان ماتریس عاملی چرخش یافته، روش استخراج: تحلیل مولفه اصلی، روش چرخش:

واریانس با نرمال سازی

۲ جبران خدمات، استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارتباط موثر با کارکنان، فرصت های شغلی برابر، برنامه های کاری منعطف، توسعه مدیریت، برنامه ریزی راهبردی مدیریت

۳ مدیریت در جلسات، سیاست های منابع انسانی، نوآوری و سودآوری

۴ تاکید بر قیمت و کیفیت تولیدات

فرضیه ۱) شرکت‌هایی که در اداره منابع انسانی خود مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند عملکرد مالی (مالی) بالاتری از سازمان‌هایی با مدیریت منابع انسانی سنتی دارند.

آزمون آماری جهت فرضیه تحقیق

طراحی فرض  $H_0$

از نظر عملکرد مالی، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی شرکتها نسبت به روش سنتی برتری ندارد.

طراحی فرض  $H_1$

از نظر عملکرد مالی، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی شرکتها نسبت به روش سنتی برتری دارد.

خوشه بندی سلسله مراتبی<sup>۱</sup>

شرکت‌های مورد نظر با توجه به مدیریت منابع انسانی بکار رفته در سازمان و ۷ شاخص اصلی مدل جفری ففر به دو گروه استراتژیک و سنتی ۲ دسته بندی کرده.

همانطور که مشاهده می‌شود در حدود ۴۳ شرکت به روش استراتژیک در اداره منابع انسانی خود تمایل دارند و حدود ۳۸ شرکت به روش سنتی در اداره منابع انسانی خود گرایش دارند.

جدول ۶) مراکز نهایی خوشه

|        | خوشه ها |   |
|--------|---------|---|
|        | ۱       | ۲ |
| سوال ۲ | ۴       | ۳ |
| سوال ۳ | ۴       | ۳ |
| سوال ۴ | ۴       | ۳ |
| سوال ۵ | ۴       | ۳ |
| سوال ۶ | ۳       | ۳ |

۳۱ سوال مربوط به اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان و ۷ سوال سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی (بر اساس مدل

پففر) می‌باشد

|         |   |   |
|---------|---|---|
| سوال ۷  | ۴ | ۳ |
| سوال ۸  | ۴ | ۳ |
| سوال ۹  | ۳ | ۲ |
| سوال ۱۰ | ۴ | ۳ |
| سوال ۱۱ | ۴ | ۳ |

جدول ۵) تعداد نمونه در هر خوشه

|        |        |
|--------|--------|
| 1      | ۴۳,۰۰۰ |
| 2      | ۳۸,۰۰۰ |
| معتبر  | ۸۱,۰۰۰ |
| گم شده | ۰۰۰    |

آزمون T تست

به منظور آزمون فرضیه اول از آزمون تی تست استفاده می کنیم  
نتایج در سطح اطمینان ۹۵٪ به صورت زیر است:

جدول ۷) آزمون T مستقل (متغیر وابسته: فروش)

|                            | آزمون Levene   |      | آزمون t-test برای برابری میانگین ها |      |      |            |               |                |                 |                         |           |
|----------------------------|----------------|------|-------------------------------------|------|------|------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------------|-----------|
|                            | برابری واریانس |      | F                                   | Sig. | t    | درجه آزادی | سطح معنی داری | اختلاف میانگین | Std. اختلاف خطا | ۹۵٪ ضریب اطمینان اختلاف |           |
|                            |                |      |                                     |      |      |            |               |                |                 | پایین ترین              | بالا ترین |
| یا فرض برابری واریانس فروش | ۳,۸۹۳          | .۰۵۲ | ۱,۱۲                                | ۷۹   | .۲۶۳ | ۵۳۸۴,۵۳    | ۴۷۸۰,۵۳       | -۴۱۳۱,۰۶       | ۱۴۸۹۹,۷۶        |                         |           |
| یا فرض عدم برابری واریانس  |                |      | ۱,۱۶                                | ۶۹,۱ | .۲۵۰ | ۵۳۸۴,۵۳    | ۴۶۳۶,۶۱       | -۳۸۶۵,۱۶       | ۱۴۰۶۳۳,۸        |                         |           |

با توجه به ۲ گروه استراتژیک و سنتی و انتخاب فروش به عنوان متغیر آزمون مشاهده می گردد

که میانگین های ۲ گروه برابر است

۲۶۳. = سطح معنی داری با فرض برابری واریانسها

۲۵۰. = سطح معنی داری با فرض عدم برابری واریانسها

سطح معنی داری بیش از ۵٪ است پس فرض  $H_0$  تایید و برابری واریانس های ۲ گروه پذیرفته می‌شود.

۳ متغیر وابسته دیگر (سودآوری، بازده دارایی، بازده ارزش ویژه) نیز مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج مشابهی بدست آمد.

نتیجه آزمون اول: نتیجه بدست آمده از آزمون رد فرضیه را نشان داد و از نظر عملکرد (مالی)، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی از روش سنتی بهتر نیست.

فرضیه ۲)

استراتژی رقابتی موجود در بازار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد (مالی) شرکت‌ها را متعادل و هماهنگ (هم‌رديفی) می‌کند. شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بکار می‌گیرند عملکرد مالی بهتری دارند از شرکت‌های با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت).

آزمون آماری جهت فرضیه تحقیق

طراحی فرض  $H_0$

شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بکار می‌گیرند عملکرد مالی بهتری دارند از شرکت‌های با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت).

طراحی فرض  $H_1$

شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بکار می‌گیرند عملکرد مالی بهتری ندارند از شرکت‌های با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت).

برای آزمون فرضیه دوم ابتدا همبستگی ۲ طرفه با استفاده از همبستگی پیرسون را بدست می‌آوریم. سپس با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی به آزمون فرضیه می‌پردازیم.

همبستگی دو طرفه

با نگاهی کلی به جدول همبستگی شاهد بالا بودن همبستگی استراتژی نوآوری با متغیرهای دیگر می باشیم.

همبستگی استراتژی نوآوری با فروش ۳۷۴ می باشد و با سودآوری ۳۵۷. که نشان از تاثیر بالای استراتژی نوآوری بر عملکرد مالی شرکت ها دارد.

دو استراتژی بهبود کیفیت و استراتژی کاهش قیمت دارای همبستگی معنی داری با متغیرهای وابسته نیستند.

جدول (۸)

| انحراف معیار | میانگین | سودآوری | فروش   | مدیریت استراتژیک منابع انسانی | نوآوری | بهبود کیفیت | کاهش قیمت |                            |
|--------------|---------|---------|--------|-------------------------------|--------|-------------|-----------|----------------------------|
|              |         | **۷۵۹.  | **۷۹۳. | ۱۷۳.                          | **۳۴۱. | ۱۰۷.        | ۱۲۸.      | همبستگی پیرسون             |
| ۸۱۷۷۸,۹      | ۳۶۲۹,۳۲ | ۰۰۰.    | ۰۰۰.   | ۱۲۲.                          | ۰۰۲.   | ۳۴۳.        | ۲۵۵.      | اندازه معنی شرکت           |
|              |         | ۸۱      | ۸۱     | ۸۱                            | ۸۱     | ۸۱          | ۸۱        | N                          |
|              |         | ۱۲۸.    | ۱۲۴.   | ۱۳۸.                          | ۱۳۷.   | ۱۲۰.        | *۲۶۸.     | همبستگی پیرسون سن          |
| ۱۶,۱۰        | ۳۵,۹۱   | ۲۵۳.    | ۲۷۱.   | ۲۲۰.                          | ۲۲۲.   | ۲۸۸.        | ۰۱۶.      | سطح معنی شرکت              |
|              |         | ۸۱      | ۸۱     | ۸۱                            | ۸۱     | ۸۱          | ۸۱        | N                          |
|              |         | ۱۷۰.    | ۱۷۰.   | ۰۷۸.                          | -      | ۱۲۵.        | *۲۴۸.     | همبستگی نوع پیرسون صنعت    |
| ۰,۳۹۱        | ۰,۸۱    | ۱۲۹.    | ۱۲۹.   | ۴۸۹.                          | ۰۰۰.   | ۲۶۵.        | ۰۲۵.      | سطح معنی                   |
|              |         | ۸۱      | ۸۱     | ۸۱                            | ۸۱     | ۸۱          | ۸۱        | N                          |
|              |         | **۴۵۹.  | **۴۵۶. | ۱۱۴.                          | **۵۷۰. | ۱۰۵.        | **۳۸۸.    | همبستگی شرایط پیرسون بازار |



|                                    |        |        |        |      |        |        |         |             |
|------------------------------------|--------|--------|--------|------|--------|--------|---------|-------------|
| معنی سطح<br>داری                   | ۰۰۰.   | ۳۵۲.   | ۰۰۰.   | ۳۱۱. | ۰۰۰.   | ۰۰۰.   | ۲,۳۸    | .۴۸۹        |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |
| همبستگی کاهش<br>پیرسون قیمت        | ۱      | *۲۴۹.  | *۲۱۹.- | ۱۴۹. | ۱۷۳.-  | ۱۷۵.-  |         |             |
| معنی سطح<br>داری                   | ۰۲۵.   | ۰۵۰.   | ۰۵۰.   | ۱۸۵. | ۱۲۲.   | ۱۱۸.   | ۳,۷۴    | .۷۸۷        |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |
| همبستگی بهبود<br>پیرسون کیفیت      | *۲۴۹.  | ۱      | **۳۵۹. | ۱۷۸. | ۰۸۲.-  | ۱۶۱.-  |         |             |
| معنی سطح<br>داری                   | ۰۲۵.   | ۰۰۱.   | ۰۰۱.   | ۱۱۱. | ۴۶۵.   | ۱۵۰.   | ۳,۶۹    | .۶۹۹        |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |
| همبستگی نوآوری<br>پیرسون           | *۲۱۹.- | **۳۵۹. | ۱      | ۱۰۵. | **۳۷۴. | **۳۵۷. |         |             |
| معنی سطح<br>داری                   | ۰۵۰.   | ۰۰۱.   | ۰۰۱.   | ۳۴۹. | ۰۰۱.   | ۰۰۱.   | ۳,۴۲    | ۱,۰۶۲       |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |
| همبستگی مدیریت<br>پیرسون استراتژیک | ۱۴۹.   | ۱۷۸.   | ۱۰۵.   | ۱    | ۱۲۳.   | ۰۴۷.   |         |             |
| معنی سطح<br>داری منابع انسانی      | ۱۸۵.   | ۱۱۱.   | ۳۴۹.   | ۲۷۴. | ۲۷۴.   | ۶۷۵.   | ۳,۳۲۳۵  | .۵۵۴۱۴      |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |
| همبستگی فروش<br>پیرسون             | ۱۷۳.-  | ۰۸۲.-  | **۳۷۴. | ۱۲۳. | ۱      | **۸۴۶. |         |             |
| معنی سطح<br>داری                   | ۱۲۲.   | ۴۶۵.   | ۰۰۱.   | ۲۷۴. | ۲۷۴.   | ۰۰۰.   | ۹۱۹۷,۷۵ | ۲۱۵۰۷,<br>۳ |
| N                                  | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱     | ۸۱   | ۸۱     | ۸۱     |         |             |

|         |         |      |      |       |      |       |    |         |        |
|---------|---------|------|------|-------|------|-------|----|---------|--------|
| سودآوری | همبستگی | ۱۷۵- | ۱۶۱- | ۳۵۷** | ۰۴۷. | ۸۴۶** | ۱  |         |        |
|         | پیرسون  |      |      |       |      |       |    |         |        |
|         | معنی    | ۱۱۸. | ۱۵۰. | ۰۰۱.  | ۶۷۵. | ۰۰۰.  |    | ۱۰۱۹,۵۸ | ۲۱۳۸,۷ |
|         | سطح     |      |      |       |      |       |    |         |        |
|         | داری    |      |      |       |      |       |    |         |        |
|         | N       | ۸۱   | ۸۱   | ۸۱    | ۸۱   | ۸۱    | ۸۱ |         |        |

در بین متغیرهای کنترل نیز شاهد همبستگی معنی دار و بالا بین شرایط بازار و اندازه شرکت با متغیر وابسته تحقیق می‌باشیم. بازار در حال رشد و تعداد زیاد کارکنان توانسته سودآوری شرکت را توجیه کند.

دو متغیر وابسته تحقیق، فروش و سودآوری (واحد فروش و سودآوری میلیارد ریال می باشد) نیز همبستگی بالایی با همدیگر دارند که نشان دهنده همراهی سودآوری با فروش در شرکت‌ها می باشد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تنهایی نتوانسته همبستگی معنی داری را با متغیرهای وابسته تحقیق نشان دهد که تایید کننده نتیجه بدست آمده از فرضیه اول نیز می باشد.

استراتژی نوآوری و بهبود کیفیت دارای همبستگی معنی داری می باشند اما با استراتژی کاهش قیمت نتوانسته اند همبستگی بدست آورند.

استراتژی کاهش قیمت با استراتژی بهبود کیفیت تا حدودی همبستگی دارد اما با استراتژی نوآوری دارای همبستگی منفی می باشد که قابل تفسیر است.

رگرسیون سلسله مراتبی

جدول ۹) رگرسیون (متغیر وابسته: فروش)

| مدل | متغیرهای (وارد شده)                               | متغیرهای (خارج شده) | روش   |
|-----|---|---------------------|-------|
| ۱   | شرایط بازار<br>سن شرکت<br>اندازه شرکت<br>نوع صنعت | ۰                   | داخلی |

|   |  |   |       |
|---|--|---|-------|
| ۲ | کاهش قیمت<br>بهبود کیفیت<br>نوآوری<br>مدیریت استراتژیک<br>منابع انسانی | ۰ | داخلی |
| ۳ | کاهش<br>قیمت*مدیریت<br>استراتژیک<br>منابع<br>انسانی                    | ۰ | داخلی |
| ۴ | بهبود کیفیت*مدیریت<br>استراتژیک<br>منابع<br>انسانی                     | ۰ | داخلی |
| ۵ | نوآوری*مدیریت<br>استراتژیک<br>منابع<br>انسانی                          | ۰ | داخلی |

در ادامه به کمک رگرسیون سلسله مراتبی به آزمون فرضیه دوم می پردازیم.

رگرسیون سلسله مراتبی در تحقیق فوق دارای پنج مدل است

مدل اول: ورود متغیرهای کنترل (اندازه شرکت، سن شرکت، نوع صنعت) تولیدی یا خدماتی، شرایط بازار (در حال رشد، ثابت، در حال افول) به رگرسیون.

مدل دوم: ورود متغیر مستقل (مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل جهانشمول جفری ففر) و ورود متغیر تعدیل کننده (۳ استراتژی رقابتی بازار بر اساس مدل اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون.

مدل سوم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهانشمول جفری ففر) و استراتژی کاهش قیمت (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون

مدل چهارم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهانشمول جفری ففر) و استراتژی بهبود کیفیت (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون

مدل پنجم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهانشمول جفری ففر) و استراتژی نوآوری (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون

جدول (۱۰) خلاصه مدل

| مدل | ضریب همبستگی چندگانه R | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | برآورد خطای معیار | آمار تغییرات    |           |              |              |
|-----|------------------------|------------|----------------------|-------------------|-----------------|-----------|--------------|--------------|
|     |                        |            |                      |                   | تغییرات مجذور R | تغییرات F | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ |
| ۱   | ۰,۸۱۲ <sup>a</sup>     | ۰,۶۶۰      | ۰,۶۴۲                | ۱۲۸۷۳,۳           |                 |           |              |              |
| ۲   | ۰,۸۱۴ <sup>b</sup>     | ۰,۶۶۳      | ۰,۶۲۵                | ۱۳۱۶۶,۹           |                 |           |              |              |
| ۳   | ۰,۸۱۵ <sup>c</sup>     | ۰,۶۶۳      | ۰,۶۲۱                | ۱۳۲۴۳,۴           |                 |           |              |              |
| ۴   | ۰,۸۱۵ <sup>d</sup>     | ۰,۶۶۵      | ۰,۶۲۸                | ۱۳۲۰۰,۲           |                 |           |              |              |
| ۵   | ۰,۸۲۲ <sup>f</sup>     | ۰,۶۷۶      | ۰,۶۲۹                | ۱۳۱۷۴,۴           |                 |           |              |              |

جدول (۱۱) آنالیز واریانس

| مدل                           | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | مقدار F | سطح معنادار        |
|-------------------------------|---------------|------------|-----------------|---------|--------------------|
| ۱ رگرسیون مقادیر باقیمانده کل | ۲۴۴۱۰۴۸۵۲۰۷   | ۴          | ۶۱۰۲۶۲۱۳۰۲      | ۳۶,۸۲   | ۰,۰۰۰ <sup>b</sup> |
|                               | ۱۲۵۹۴۹۵۱۴۴۶   | ۷۶         | ۱۶۵۷۲۳۰۴۵,۳     | ۴       |                    |
|                               | ۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲   | ۸۰         |                 |         |                    |
| ۲ رگرسیون مقادیر باقیمانده کل | ۲۴۵۲۲۸۹۴۲۲۶   | ۸          | ۳۰۶۵۳۶۱۷۷۸      | ۱۷,۶۸   | ۰,۰۰۰ <sup>c</sup> |
|                               | ۱۲۴۸۲۵۴۲۴۲۷   | ۷۲         | ۱۷۳۳۶۸۶۴۴,۸     | ۱       |                    |
|                               | ۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲   | ۸۰         |                 |         |                    |

|   |           |             |    |             |       |                    |
|---|-----------|-------------|----|-------------|-------|--------------------|
| ۳ | رگرسیون   | ۲۴۵۵۲۷۵۰۶۷۸ | ۹  | ۲۷۲۸۰۸۳۴۰۹  | ۱۵,۵۵ | ۰,۰۰۰ <sup>d</sup> |
|   | مقادیر    | ۱۲۴۵۲۶۸۵۹۷۵ | ۷۱ | ۱۷۵۳۸۹۹۴۳,۳ | ۴     |                    |
|   | باقیمانده |             |    |             |       |                    |
|   | کل        | ۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲ | ۸۰ |             |       |                    |
| ۴ | رگرسیون   | ۲۴۶۲۲۷۵۹۰۰۶ | ۱۰ | ۲۴۶۲۲۷۵۹۰۱  | ۱۳,۹۱ | ۰,۰۰۰ <sup>e</sup> |
|   | مقادیر    | ۱۲۳۸۲۶۷۷۶۴۶ | ۷۰ | ۱۷۶۸۹۵۳۹۴,۹ | ۹     |                    |
|   | باقیمانده |             |    |             |       |                    |
|   | کل        | ۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲ | ۸۰ |             |       |                    |
| ۵ | رگرسیون   | ۲۵۰۲۹۳۲۳۸۰۲ | ۱۱ | ۲۲۷۵۳۹۳۰۷۳  | ۱۳,۱۱ | ۰,۰۰۰ <sup>f</sup> |
|   | مقادیر    | ۱۱۹۷۶۱۱۲۸۵۱ | ۶۹ | ۱۷۳۵۶۶۸۵۲,۹ | ۰     |                    |
|   | باقیمانده |             |    |             |       |                    |
|   | کل        | ۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲ | ۸۰ |             |       |                    |

سطح معناداری مربوط به آزمون آنالیز واریانس یک راهه نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌ها از نظر آماری معنادار است و چون سطح معنی داری محاسبه شده از آلفای ۰,۰۱ کوچکتر است در نتیجه تمام مدل‌های رگرسیون معنی دار است. از طرف دیگر بیشترین مقدار ضریب تعیین مربوط به مدل ۵ با  $R^2 = ۰,۶۷۶$  است.

به این معنی که این مولفه‌ها در مجموع ۶۷ درصد واریانس متغیر وابسته (فروش) را تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر ۶۷ درصد علت فروش شرکت به متغیرهای مدل ۵ مربوط می‌شوند. در مجموع مدل ۵ با ضریب همبستگی ۰,۸۲۲. و ضریب تعیین ۰,۶۷۶. و ضریب تعیین تعدیل شده ۰,۶۲۹. و مقدار  $F = ۱۳,۱۱۰$  توانست بهترین مدل برای رگرسیون ما باشد.

نتیجه آزمون دوم:

رگرسیون سلسله مراتبی با متغیر وابسته فروش فرضیه دوم تحقیق را تایید کرد. فرضیه دوم به کمک متغیر وابسته سودآوری به طور مشابه مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه مشابهی بدست آمد.

یافته‌های پژوهش

انجام رگرسیون بار دیگر فرضیه اول را نیز آزمون کرد که می‌توان نتایج زیر را از انجام رگرسیون

گرفت

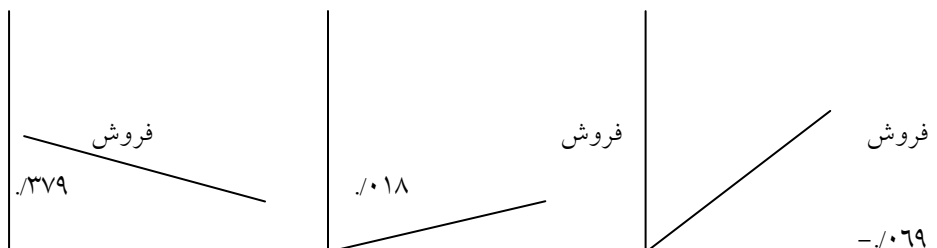
۱) استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تنهایی دارای برتری نسبت به روش سنتی مدیریت منابع انسانی نیست. ۲) زمانی که شرکت در راستای شرایط رقابتی بازار، استراتژی رقابتی همراه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابه کار میبندد شاهد بالاترین عملکردها در سازمان هستیم.

با نگاهی به جدول همبستگی دو طرفه نیز بالاترین همبستگی بین عملکرد شرکت و مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در اثر متقابل نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی خواهیم دید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی براساس مدل جفری پففر<sup>۱</sup> دارای هفت شاخص کلی است، نگاهی به این ۷ عامل نشان از تفویض اختیار و افزایش نوآوری در سازمان است. در نتیجه همردیفی ایجاد شده بین استراتژی نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد بالامنجر می‌شود.

برعکس استراتژی نوآوری، استراتژی کاهش هزینه باعث صلب اختیارات از کارکنان و تصمیمات یکجانبه مدیریت می‌شود که به طور مستقیم با مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تضاد می‌باشد. و عدم هماهنگی و تطابق (همردیفی) بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی کاهش هزینه باعث اثر متقابل مخرب بین این دو شده و تأثیرش بر روی عملکرد منفی می‌شود. در زیر نمودار همبستگی مربوط به اثر متقابل استراتژی‌های اقتصادی شولز و جکسون و مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری پففر و تأثیر آن‌ها بر عملکرد مالی رسم شده است در این نمودارها شاخص فروش به عنوان شاخص مالی انتخاب شده است

---

۱ جبران خدمات، استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارتباط موثر با کارکنان، فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، توسعه مدیریت



(۱) نوآوری\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۲) بهبود کیفیت\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
 (۳) کاهش هزینه\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
 نمودار (۱) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی نوآوری همبستگی با عملکرد مالی (فروش)  
 نمودار (۲) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی بهبود کیفیت همبستگی با عملکرد مالی  
 نمودار (۳) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی کاهش قیمت همبستگی با عملکرد مالی

همبستگی بین نوآوری\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش مثبت و  $0.379$  می باشد که نشان از همبستگی بالاست برعکس همبستگی بین کاهش قیمت\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش منفی و  $-0.69$  می باشد که نبود هم‌ریدی بین کاهش قیمت و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تداعی می کند. همبستگی بین بهبود کیفیت\*مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش گر چه در حد همبستگی استراتژی نوآوری با فروش نیست اما دارای همبستگی مثبت می باشد ( $0.18$ ) که از استراتژی کاهش قیمت دارای عملکرد بهتری است

#### نتیجه گیری و پیشنهادات

این تحقیق درصدد بوده است تا مدل شولر و جکسون را در تائید تئوری اقتضایی در بورس اوراق بهادار تهران بیازماید؛ و فرض نموده است کیفیت هم ردیفی استراتژی رقابتی - استراتژی منابع انسانی، دارای تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان از نظر شاخص عملکرد مالی، و عملکرد کلی خواهد داشت. به همین منظور ۱۰۳ شرکت از بین شرکت های برتر بورس اوراق بهادار تهران مشترک با سازمان مدیریت صنعتی به عنوان نمونه تحقیق برای آزمون فرضیات انتخاب گردیدند. با استفاده از خوشه بندی سلسله مراتبی، نوع استراتژی منابع انسانی نمونه ها مشخص گردیدند. سپس با استفاده از آزمون های تی تست، و همبستگی دو طرفه و رگرسیون

سلسله مراتبی، فرضیات تحقیق آزمون گردیدند. یافته های حاصل از تحقیق تئوری های موجود در زمینه هم ردیفی استراتژیک را در مدیریت منابع انسانی تایید می کند و حکایت از آن دارد که در بورس اوراق بهادار تهران کیفیت هم ردیفی عاملی برای دست یابی به عملکرد بهتر میان شرکت های بورس بوده است، به عبارت دیگر عملکرد سازمان هایی که نوعی استراتژی های منابع انسانی، همردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند (نوآوری در محصول / تسهیل سازی، کاهش هزینه / بهره گیری) عملکرد متمایزی را نسبت به شرکت هایی که این سیاست را پیش نگرفته اند، نشان می دهند و شرکت هایی که استراتژی نوآوری در محصول را همردیف با مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود بکار گرفته اند عملکرد بالاتری را از دو استراتژی دیگر دارند. آزمون فرضیه اول که در پی تایید بهتر بودن مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان ها بود به علت هماهنگ نبودن با استراتژی های رقابتی بازار نتوانست عملکرد بهتری را از مدیریت منابع انسانی سنتی بدست آورد. با نگاهی جامع فرضیه اول مدل جهانشمول مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری پففر را در شرکت ها آزمود که طبق نتیجه بدست آمده مورد تایید قرار نگرفت. فرضیه دوم مدل اقتضایی شولز و جکسون<sup>۱</sup> با ۳ استراتژی رقابتی توانست عملکرد شرکت ها را نسبت به فرضیه اول بالاتر ببرد که در بین ۳ استراتژی رقابتی همردیفی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی نوآوری در محصول توانست بالاترین عملکرد مالی را بدست آورد. طبق نتیجه بدست آمده فرضیه دوم تایید گردید یافته های تحقیق نشان می دهد، در بورس اوراق بهادار تهران، استراتژی رقابتی کاهش هزینه استراتژی مطلوبی برای سازمان ها نیست. در سازمان هایی که استراتژی رقابتی «کاهش هزینه» را دنبال می نمایند، اگرچه اتخاذ این استراتژی «در مدیریت امور کارکنان در کوتاه مدت کم هزینه تر است و کارایی و بهره وری را افزایش خواهد داد، اما ادامه این روند هزینه های بیشتری را در بلند مدت بر آنان تحمیل خواهد نمود.

نگاهی به جدول رگرسیون سلسله مراتبی آزمون فرضیه دوم تاثیر زیاد متغیرهای کنترل بر عملکرد شرکت ها را به ما نشان می دهد. در این بین حدس زده می شود متغیرهای دیگری غیر از استراتژی سازمان وجود دارد که به این رابطه تاثیر بگذارد. بررسی این متغیرها مانند نوع صنعت، اندازه، سابقه و مانند آن می تواند زمینه ای برای پژوهش های آتی باشد.

---

۱ کاهش هزینه، بهبود کیفیت، نوآوری در محصول



## منابع

۱. بهرامی، س، رجایی پور، س، یارمحمدیان، م. ح (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (تئوری، تحقیقی و عملی)، اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان
۲. معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان (۱۳۹۱)، مجموعه مقالات همایش منطقه‌ای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد همت مضاعف و کار مضاعف، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات؛ دهقان
۳. درویش، م. (۱۳۹۰)، رتبه بندی ۳۰۰ شرکت بزرگ کشور، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
۴. آقاجانی، ج. (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر هم راستایی استراتژی منابع انسانی و استراتژی رقابتی بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: بانک ملت)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، پیام نور تهران
5. Chang, Wang Jing April & Huang, Tung Chun (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance a contingency perspective. *International Journal of Man power* Vol. 26. NO. 5, pp. 444- 459
6. Dyer, L. & Reeves, T. (2003). Human resource strategies and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3), 650-670
7. Orlando C. Richard and Nancy Brown Johnson, (2001), Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:65-98
8. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resources Management. *Basingstoke: Palgrave Macmillan*.
9. Cooke, F., L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing Human Resource as a Competitive Strategy. *Human Resource Management Journal*. 44(4), 413-432.
10. Huselid, M. (2005). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38(3), 635-672.
11. Orlando, C.R. and Johnson, N.B. (2004), "High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?", *Journal of Business Strategies*, Vol. 21 No. 2, pp. 133-48.
12. Werber, J., & DeMarie, S. (2005). Aligning Strategic HRM and Person-Environment Fit. *Human Resource Review*. 15, 247-267.
13. Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology Journal*. 58(2), 409-446.
14. Jeffery A. Mello (2002). Strategic human resource management South western, *Thomson learning*, pp. 101- 108
15. Wan, D., Kok, V. and Ong, C.H. (2002), "Strategic human resource management and organizational performance in Singapore", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 33-42.