

تأثیر سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی

* سید یعقوب حسینی
** سیدعباس موسوی
*** ابوالفضل ابراهیمی

چکیده

نقش مدیریت منابع انسانی در دستیابی به مزیت رقابتی، به میزان زیادی در پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفته است، اما در باره سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار و اثر آن بر عملکرد سازمانی، مطالعات اندکی انجام شده است. به نظر می‌آید نبود این سازگاری در بخش عمده‌ای از شرکت‌ها توانسته است بر عملکرد آن‌ها اثر کاهنده‌ای داشته باشد. هدف مقاله این است که نحوه اثرگذاری سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهد. پیش‌فرض مقاله آن است که از طریق ایجاد تناسب بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، می‌توان عملکرد سازمانی را ارتقا داد. مطالعه حاضر از حیث هدف، کاربردی است و از رویکرد کمی استفاده کرده است. از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی (همبستگی و پیمایش) است. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل واریانس و مدل پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (روش مقایسه میانگین‌ها) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که در شرکت‌هایی که بین راهبردهای کسب و کار و راهبرد مدیریت منابع انسانی سازگاری وجود دارد، از لحاظ عملکرد نیز تفاوت معناداری با شرکت‌هایی که این سازگاری را تجربه نمی‌کنند، وجود دارد. به بیان دیگر فرضیه پژوهش (تفاوت عملکرد شرکت‌های با راهبردهای سازگار و ناسازگار) تأیید شده و با توجه به اختلاف میانگین عملکرد شرکت‌های با راهبردهای سازگار (۳/۴۸۶) و میانگین نمره عملکرد شرکت‌های با راهبردهای ناسازگار (۳/۱۹۵)، می‌توان این تفاوت را معنادار است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار، راهبردهای منابع انسانی، عملکرد سازمانی، سازگاری راهبردها

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس (نویسنده مسئول) : hosseini@pgy.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس

*** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی مؤسسه آموزش عالی فارابی

مقدمه

چنانچه مدیریت منابع انسانی به عنوان عاملی راهبردی در نظر گرفته شود، نه تنها در اثربخشی راهبرد سازمان نقش بازی می‌کند، بلکه به طور بالقوه می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی اثرگذار باشد. به همین دلیل شناخت تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی^۱ بر عملکرد سازمانی، موضوعی مهم در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، ارتباطات صنعتی، و روانشناسی سازمانی و صنعتی قلمداد می‌شود (Kleiner, 1990; Jones & Wright, 1992; Boudreau, 1991). راهبردها و فنون مدیریت منابع انسانی هنگامی که با راهبردهای سازمان متناسب باشند، می‌توانند به خلق یک منبع مزیت رقابتی پایدار کمک کنند، (Begin, 1991; Cappelli & Singah, 1992; Butler, Ferris, & Napier, 1991; Jackson & Schuler, 1995) در صورتی که راهبردهای منابع انسانی به درستی صورت‌بندی شوند و به اجرا درآیند، به یک نیروی کمکی قابل ملاحظه برای افزایش عملکرد سازمانی تبدیل می‌شوند.

پژوهشگران دریافته‌اند که عملکرد سازمانی در نتیجه سازگاری راهبرد مدیریت منابع انسانی شرکت و راهبرد کسب و کار بهبود یافته است (Rodriguez & Ventura, 2003; Huang, 2001; Hoque, 1999; Guest & Hoque, 1994). نقش مدیریت منابع انسانی در دستیابی به یک مزیت رقابتی، به میزان زیادی در پژوهش‌های پیشین مورد بحث بوده است (Huselid, 1995; Arthur, 1992; Backer & Huselid, 1998; Gollan, 2005; Huang, 2001). اما در باره سازگاری راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی و اثر آن بر عملکرد سازمانی، پژوهش‌های بسیار اندکی انجام شده است. این پژوهش در تلاش است تا نحوه اثرگذاری سازگاری و تناسب میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهد. ادعای این پژوهش آن است که از طریق ایجاد تناسب بین راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، می‌توان عملکرد سازمانی را ارتقا داد. این نوشتار از چهار بخش تشکیل شده است. در بخش نخست، ادبیات نظری پژوهش مورد بازبینی قرار گرفته و بر پایه آن مدل مفهومی پژوهش تدوین می‌گردد. در بخش دوم روش‌شناسی پژوهش تشریح

خواهد شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده و آزمون مدل مفهومی پژوهش در قسمت سوم این نوشتار آمده است و در قسمت پایانی، یافته‌ها مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

مرور پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردی منابع انسانی^۱ الگویی برنامه‌ریزی شده برای استقرار منابع انسانی می‌داند که فعالیت‌های هدفمندی برای توانا ساختن یک سازمان جهت دستیابی به اهدافش انجام می‌دهد (Wright & McMahan, 1992). مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تفسیر و توضیح نقش منابع انسانی^۲ در افزایش اثربخشی سازمانی، متمرکز شده است. طبیعی است که مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از سازمان بایستی با کلیت روند حرکت سازمان و راهبردهای آن هماهنگ باشد تا بتواند بیشترین کارکرد مثبت را در سازمان در پی داشته باشد. نتایج حاصل از فعالیت‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی در دستیابی به یک حاشیه رقابتی، به طور مکرر در گذشته مورد بحث بوده است (Arthur, 1994; Backer & Huselid, 1998; Gollan, 2005; Huselid, 2001; Huang, 1995). پژوهشگران دریافته‌اند که عملکرد سازمانی در نتیجه تطابق راهبرد مدیریت منابع انسانی شرکت با راهبرد کسب و کار افزایش یافته است (Guest & Hoque, 1994; Hoque, 1999; Rodriguez & Ventura, 2003; Huang, 2001). تمامی این صاحب‌نظران بر اهمیت تطابق و سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار تأکید می‌کنند (Harpaz, 2010).

ظهور و ورود زمینه‌های فرعی مدیریت راهبردی منابع انسانی و نقش منابع انسانی در راهبرد حمایتی کسب و کار، فرصتی را جهت اثبات ارزش آن برای شرکت فراهم می‌آورد. ظهور رشته مدیریت راهبردی منابع انسانی به سال ۱۹۸۴ باز می‌گردد، هنگامی که دیوانا^۳، فامبرون^۴ و تیچی^۵، رابطه میان راهبرد کسب و کار و منابع انسانی را به طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار دادند (Dunford, Snell, & Wright, 2007).

1- Strategic Human Resource Management

2- Human Resource

3- Devanna.

4- Fombrun.

5- Tichy.

مدیریت منابع انسانی در شرکت نیازمند دستیابی به اهداف راهبردی ذیل جهت نیل و حفظ برتری رقابتی می‌باشد (Armstrong & Baron, 2003):

- سرمایه‌گذاری روی افراد از طریق معرفی و تشویق فرآیندهای یادگیری، برای افزایش شایستگی‌ها و مهارت‌ها؛
- اطمینان از دستیابی به دانش مورد نیاز برای رسیدن به اهداف و توسعه سرمایه‌های فکری؛
- تعیین رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت سازمانی و اطمینان از تشویق، ارزش‌گذاری و پاداش این رفتارها؛
- تشویق افراد به برقراری ارتباط صمیمانه در کاری که برای سازمان انجام می‌دهند؛
- دستیابی به تعهد افراد در مأموریت‌ها و پایبندی به ارزش‌های سازمان.

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 (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). برای دستیابی به این هدف، درک پیوند میان مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار ضروری است. مفهوم تناسب راهبردهای وظیفه‌ای با راهبردهای کلان شرکت با پژوهش اسکینر^۱ شروع شد. او پیشنهاد کرد که شرکت‌ها باید سیستم‌های تولیدشان را با راهبردهای شرکت متناسب نمایند (Skinner, 1969). گروهی از نویسندگان ادعا کرده‌اند که سازگاری میان راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، سهمی مهم در موفقیت سازمان دارد (Buffa, 1984; Fine & Hax, 1985; Kotha & Orne, 1989; Miller & Roth, 1994; Wheelwright, 1984).

طبقه‌بندی راهبردهای عمومی پورتر^۲ یکی از رایج‌ترین طبقه‌بندی‌های راهبردهاست. او راهبردها را به سه راهبرد رهبری هزینه^۳، تمایز^۴، و تمرکز^۵ تقسیم‌بندی کرد (Porter, 1985). راهبرد رقابتی بر مجموعه‌ای از تصمیم‌های سیستماتیک دلالت دارد که به مزیتی رقابتی یک کسب و کار نسبت به دیگر کسب و کارها منتهی

1- Skinner, W.

2- Michael Porter.

3- Cost Leadership

4- Differentiation

5- Focus

می‌شود.

راهبردهای کسب و کار: برد و بیچلر^۱ ایده‌های مایلز و اسنو^۲ (Miles & Snow, 1984) را به عاریه گرفتند و راهبردهای کسب و کار را در سه نوع طبقه‌بندی کردند: تدافعی^۳، فرصت‌طلبانه^۴، و تحلیل‌گر^۵. در دیدگاه برد و بیچلر (۱۹۹۵)، راهبرد تدافعی، راهبردی است که یک سهم بازار ایمن با رشد مداوم و متوسط را هدف قرار داده، بر فرآیندهای جاری بازار متمرکز شده و پژوهش‌های محدودی برای فرصت‌های جدید انجام می‌دهد. در عوض بر مسیرهای داخلی برای افزایش اثربخشی سازمانی متمرکز می‌باشد. حوزه بازار معین و کارا در این راهبرد، سازمان را به سوی حفظ پایداری و تمرکز بر عملیات داخلی متمرکز می‌سازد. در این راهبرد کنترل به صورت مرکزی اعمال شده، درجه بالایی از رسمیت وجود دارد و سیستم‌های کنترلی دقیقی برای ارتقای اثربخشی سازمانی ایجاد شده‌اند (Bird & Beechler, 1995). در این راهبرد به شدت بر بازار فعلی تأکید شده، و توسعه بازار در خارج از این حوزه نادیده گرفته می‌شود و رشد به صورت تدریجی رخ می‌دهد. راهبرد دوم، راهبرد فرصت‌طلبانه است. شرکت‌هایی که این راهبرد را به کار می‌گیرند، دارای ویژگی‌های رشد سریع می‌باشند. در این شرکت‌ها، فرصت‌های بازار به طور مداوم مورد توجه بوده و پاسخ‌های بالقوه برای ظهور فرصت‌های محیطی بررسی شده و اغلب ایجاد کننده تغییر و عدم اطمینان می‌باشند. نوآوری بازار - محصول پاسخی به این حوزه پویاست و نیازمند توجه دقیق‌تر به رخدادهای بیرونی شرکت می‌باشد (Bird & Beechler, 1995). علاوه بر این، در این راهبرد برای توسعه محصول‌های جدید و ورود به بازارهای تازه، تأکید زیادی بر خلاقیت صورت می‌گیرد. سیستم‌های کنترلی غیرمتمرکز است و تخصیص سریع منابع از ویژگی‌های شرکت‌های دارای این راهبرد می‌باشد. از این رو، تمرکز این شرکت‌ها بر نوآوری و ارائه محصول‌ها و خدمات جدید خواهد بود. راهبرد سوم، راهبرد تحلیل‌گر است. شرکت‌های دارای این راهبرد، هم در مرحله ابتدایی توسعه محصول، هنگام تأکید بر منحصر به فرد بودن، و هم در زمان تولید انبوه و کارآمد، برای رقابتی

1- Bird, A. and Beechler, S.

2- Miles, R.E. and Snow, C.C.

3- Defender

4- Prospector

5- Analyzer

شدن، توانایی رقابت‌پذیری دارند. در حوزه‌های باثبات، معمولاً به صورت کارآمد، ساختارها و فرآیندهای فرموله شده را به کار می‌گیرند. این شرکت‌ها هم زمان با فعالیت در حوزه‌های جاری، به شناسایی و تعقیب فرصت‌های بازار - محصول جدید می‌پردازند. پیگیری اثربخشی در دو حوزه، نیازمند توانایی جهت‌کارایی و در عین حال انعطاف‌پذیری در فن‌آوری‌های تولید می‌باشد. انطباق دو حوزه ایستا و پویای عملیات، نیازمند تطابق اختلاف‌ها با در نظر داشتن منابع انسانی است (Bird & Beechler, 1995). این شرکت‌ها، خصوصیات شرکت‌های دارای راهبرد تدافعی و راهبرد فرصت‌طلبانه را دارند.

راهبردهای مدیریت منابع انسانی: از دهه ۱۹۸۰، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در مدیریت اهمیت زیادی یافته است (Terpstra & Rozell, 1993)، زیرا تداعی‌کننده مفهومی است که با به کارگیری آن شرکت‌ها اثربخشی و کارایی‌شان را ارتقا می‌بخشند (Dyer, 1984). داوولینگ و شولر^۱ راهبردهای مدیریت منابع انسانی را به صورت بهره‌برداری^۲، تسهیل‌گر^۳، و درگیرانه^۴ تقسیم‌بندی کردند (Dowling & Schuler, 1990). دایر^۵ این راهبردها را به صورت انگیزش^۶، سرمایه‌گذاری^۷، و درگیرانه دسته‌بندی کرد (Dyer, 1984). شرکت‌های مبتنی بر راهبرد درگیرانه، خلأهای شغلی را به صورت درونی پوشش می‌دهند، بر روش‌های چندگانه جهت ارتقا متکی هستند و مسیر شغلی گسترده‌تری را اتخاذ می‌کنند. علاوه بر این، توجه دقیقی به آموزش کارمندان و توسعه همه‌جانبه دارند و بر برابری پرداخت‌های داخلی و فراهم آوردن مشوق‌های کارمندان تأکید می‌کنند. در طرف دیگر، شرکت‌های دارای راهبرد بهره‌برداری، ارزیابی عملکرد را بر مبنایی منحصر به فرد و کوتاه‌مدت تنظیم و پرداخت پایه کمتر و امنیت شغلی پایین‌تری را اتخاذ می‌کنند. در شرکت‌های اتخاذکننده راهبرد تسهیل‌گر، فنون مدیریت منابع انسانی اغلب در طیفی از شرکت‌های دارای راهبرد بهره‌برداری و شرکت‌های تعقیب‌کننده راهبرد درگیرانه قرار دارند.

1- Dowling, P. and Schuler, R.

2- Utilization

3- Facilitation

4- Involvement

5- Dyer, L.

6- Inducement

7- Investment

تناسب راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار: در زمینه تناسب راهبرد، برد و بیچلر (۱۹۹۵)، راهبرد کسب و کار مایلز و اسنو^۱ و راهبرد مدیریت منابع انسانی داوولینگ و شولر^۲ و دایر (Dyer, 1984) را ترکیب کردند. آن‌ها نشان دادند شرکت‌ها باید اثربخشی و راهبرد مدیریت منابع انسانی را برای افزایش کارایی عملیاتی تلفیق کنند. آن‌ها در این مقاله، پیشنهاد کردند که بایستی میان راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی تناسب وجود داشته باشد. راهبرد کسب و کار فرصت طلبانه با راهبرد مدیریت منابع انسانی بهره‌برداری، راهبرد کسب و کار تدافعی با راهبرد مدیریت منابع انسانی درگیرانه، و راهبرد کسب و کار تحلیل‌گر با راهبرد مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر سازگاری و تناسب دارد (Bird & Beechler, 1995). مفهوم بیان شده در مورد سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار

راهبردهای کسب و کار	راهبردهای مدیریت منابع انسانی	تحلیل‌گر	تدافعی	فرصت طلبانه
بهره‌برداری				سازگار
درگیرانه			سازگار	
تسهیل‌گر		سازگار		

در مواجهه با محیط، اغلب سازمان‌ها از عدم اطمینان محیطی در رنج هستند، در شرایط بازار به شدت رقابتی و در حال تغییر، فن‌آوری‌ها به انگیزش و توانمندسازی کارمندان، جهت ایجاد توانایی سازگاری با محیط کمک می‌کنند. در مقابل، دیدگاه اقتضایی معتقد است که باید میان راهبرد مدیریت منابع انسانی و محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تناسب مقتضی وجود داشته باشد. عدم تناسب، عملکرد نامطلوب را در پی دارد. به منظور مدیریت اثربخش منابع انسانی، شرکت‌ها باید رفتار کارمندان را به نحوی هدایت کنند که موفقیت راهبرد رقابتی‌شان را تضمین کند (Schuler R. , 1987; Schuler & Jackson, 1987; Dowling & Schuler, 1990;

1- Miles & Snow, 1984

2- Dowling & Schuler, 1990

(Grundy, 1998). سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی را تسهیل می‌کند (Guest D. , 1987). علاوه بر این، در دیدگاه رفتاری، ارتباط راهبرد رقابتی و مدیریت منابع انسانی مورد حمایت قرار گرفته است (Jackson, Schuler, & and Rivero, 1989). این دیدگاه معتقد است که نقش رفتارهای کارمندان برای اجرای اثربخش راهبرد رقابتی اهمیت اساسی دارد. در صورتی که راهبرد کسب و کار شرکت با سیاست‌ها و فنون ویژه منابع انسانی متناسب باشد، نتیجه مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان برای افزایش موفقیت خواهد بود. برای مثال، سازمان‌ها برای نوآوری بیشتر در بازار نسبت به رقبای خود تلاش می‌کنند. کارمندان باید در پی آزمودن ایده‌های نو و پذیرش مخاطره باشند. از این رو، انتظار می‌رود سازمان‌های نوآور، از فنون ضروری پرسنلی برای ایجاد سبک‌های رفتاری مورد نیاز برخوردار باشند. راهبرد کسب و کار تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فنون مدیریت منابع انسانی دارد (Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002). گارتی و همکاران دریافته‌اند که شرکت‌های تعقیب‌کننده راهبرد نوآوری، برای کارمندان ساعتی، تمایل به استفاده از تکنیک‌های پاداش متناسب با نیازهایی نظیر اتکای کمتر به مشوق‌ها و امنیت بیشتر استخدام دارند. علاوه بر این، رابطه میان راهبرد کسب و کار و سیستم ارتباط صنعتی محل کار در نمونه‌ای از کارخانجات فولاد آمریکایی مورد بررسی قرار گرفت (Arthur, 1992). آرتور دریافت که نوع سیستم ارتباط صنعتی انتخاب شده توسط کارخانه، با راهبرد کسب و کار کارخانه متناسب است. بر طبق دیدگاه انتخاب راهبردی، این نتایج پیشنهاد می‌کند که درک تنوع در فنون و خروجی‌های ارتباط‌های صنعتی، نیازمند درکی گسترده‌تر و عمیق‌تر از راهبرد کسب و کار شرکت‌ها می‌باشد. فنون مدیریت منابع انسانی، مشوق سازگاری رفتار کارمندان با راهبرد کسب و کار و دستیابی به عملکرد برتر است (Delery & Doty, 1996). علاوه بر این، کاربرد مفهوم تناسب راهبردی به مدیریت کارآتر منابع کمک می‌کند که در نتیجه آن هزینه‌های عملیاتی کاهش یافته و علاوه بر این شرکت‌ها قادر خواهند بود پاسخ مؤثری به تهدیدها و فرصت‌های جدید دهند (Bird & Beechler, 1995). به علاوه بر پایه دیدگاه رفتاری، تأثیرپذیری عملکرد سازمانی از راهبرد رقابتی تمایز مورد تأیید قرار گرفته‌اند (Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002). آن‌ها دریافته‌اند که میان‌گرایی به

سوی رقابت بر مبنای تمایز و استفاده از فنون مشارکت در کار، ارتباط مثبت و مستقیم وجود دارد. هم چنین نشان دادند که به کارگیری سطح بالاتری از مشارکت بالا در کار به خصوص برای شرکت‌های تعقیب کننده راهبرد تمایز سودمند می‌باشد، و نیز مشخص شد که شرکت‌ها کمتر در حال رقابت بر مبنای هزینه بوده و در آن‌ها ارتباط بیشتری میان مشارکت بالای در کار و راهبرد تمایز وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد که تناسب میان راهبرد کسب و کار و راهبرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. بنابراین، بر طبق دیدگاه اقتضایی و دیدگاه رفتاری، ارتباط مؤثر میان راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، می‌تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد.

یکی دیگر از پژوهش‌های قابل اشاره، پژوهش چی لی و دانگ شانگ (۲۰۰۸) است. آنها روی ۱۸۱ شرکت تایوانی تحقیق کردند و با استفاده از مدل برد و بیچلر (۱۹۹۵) سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را در این شرکت‌ها سنجیدند و تأثیر آن را بر روی بهره‌وری نیروی کار آزمودند. علاوه بر این، تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی به صورت عام بر روی بهره‌وری و عملکرد در برخی از پژوهش‌ها نیز مورد تایید قرار گرفته است (Buciuniene & Kazlauskaitė, 2012; Gholipour, Jandaghi, & Hamidian, 2009; Harpaz, 2010; Nigam, Nongmaithem, Sharma, & Tripathi, 2011).

پژوهش‌های پیشین تأثیر احتمالی سازگاری راهبردی بر عملکرد سازمانی را از دو جنبه مستقیم و غیر مستقیم مورد پذیرش قرار داده‌اند. اغلب پژوهش‌ها، اثر تعادلی میان فنون منابع انسانی و راهبرد کسب و کار را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. این رویکرد متمایل به بررسی اثر تعادلی میان فنون منابع انسانی، راهبرد کسب و کار، و عملکرد سازمانی است. این پژوهش‌ها اغلب راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را به چند طبقه تقسیم‌بندی کرده‌اند. از راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌توان به توسعه و جبران خدمت و راهبردهای بهره‌برداری، تسهیل‌گر و درگیرانه داوولینگ و شولر اشاره کرد. از راهبردهای کسب و کار به راهبردهایی نظیر راهبردهای رهبری هزینه، تمایز، و تمرکز از دیدگاه پورتر، راهبردهای فرصت طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی مایلز و اسنو اشاره کرد. از طرفی دیگر، برخی پژوهش‌ها به تجزیه و تحلیل تفاوت قابل ملاحظه میان راهبرد کسب و کار و

عملکرد سازمانی در میان تکنیک‌های منابع انسانی می‌پردازد. آن‌ها تأثیر تناسب و سازگاری را بر عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. مطابق با پژوهش‌های دلری و داتی (۱۹۹۶)، گِست و هاگ (۱۹۹۴)، اسمیت و ریس (۱۹۹۹) و چی لی و دانگ‌شانگ (۲۰۰۸)، این پژوهش به بررسی تأثیر مستقیم سازگاری راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار سازمان‌ها بر عملکرد آن‌ها می‌پردازد. هم‌راستایی تعامل میان سیستم منابع انسانی و اجرا در برخی از پژوهش‌های جدید نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Judie, Doherty, & Roper, 2012) و یا در پژوهش دیگری اثر متقابل سیستم منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته شده است (Nigam, Nongmaithem, Sharma, & Tripathi, 2011) در مطالعه دیگری نیز اثر متقابل بین کیفیت مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته شده است (Gholipour, Jandaghi, & Hamidian, 2009). با توجه به هدف این پژوهش (شناسایی تأثیر سازگاری میان راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی) می‌توان به پژوهش‌هایی که در جدول ۲ آمده است اشاره کرد.

جدول ۲. خلاصه‌ای از ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

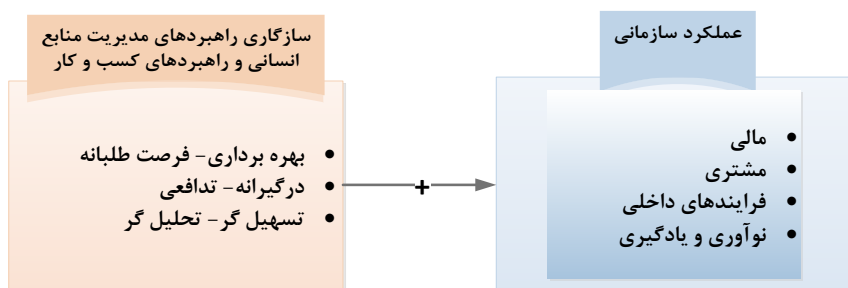
پژوهش	نمونه مورد مطالعه	تکنیک‌های منابع انسانی	سنجش سیستم منابع انسانی	سنجش راهبرد کسب و کار	متغیرهای خروجی	تخمین سازگاری
(Backer & Huselid, 1998)	۷۰۲ شرکت آمریکایی با بیش از ۱۰۰ کارمند	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	شاخص تجمعی از ۲۱ بخش و بخش‌بندی آن‌ها به ۴ شاخه	راهبردهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز	ارزش بازار	آزمون همراستایی تعامل میان سیستم منابع انسانی و اجرا
(Delery & Doty, 1996)	۱۰۵۰ بانک آمریکا	۷ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۳ نوع معمول: بازار، حد واسطه، درونی	راهبردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	بازگشت دارایی، بازگشت حقوق صاحبان سهام	ارزیابی درجه همراستایی تکنیک‌های منابع انسانی با راهبرد کسب و کار شرکت‌ها
(Guest & Hoque, 1994)	۳۹۰ سایت توسعه‌نیافته در حال تولید در انگلستان	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۴ گروه بر مبنای میانه تجمعی از ۲۱ تکنیک و ارزیابی اینکه آیا دارای راهبرد منابع انسانی هستند	راهبردهای افزایش کیفیت و رهبری هزینه	گردش مالی بهره‌وری	مبتنی بر درخواست موردی "راهبرد رسمی مدیریت منابع انسانی / همتراز با راهبرد کسب و کار"
(Huang, 2001)	۲۰۹ هتل در انگلستان با بیش از ۲۵ کارمند	۲۲ تکنیک تعهد بالا	سه دسته راهبرد مدیریت منابع انسانی	راهبردهای رهبری هزینه، تمایز، و تمرکز	بهره‌وری، مالی عملکرد	رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد در میان ۳ گروه
(Huang, 2001)	۳۱۵ شرکت مدیریت و توسعه منابع انسانی چین	۱۳ راهبرد مدیریت منابع انسانی داوینگ و اسکولر	۳ گروه بهره‌برداری، تسهیل‌گر، و درگیرانه مبتنی بر تجزیه و تحلیل ۱۳ بخش	راهبردهای رهبری هزینه، تمایز، و تمرکز	عملکرد	اثر متقابل میان راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار
(Huselid, 1995)	۹۶۸ شرکت آمریکایی	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۲ معیار حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل	سنجش یکپارچگی راهبردی	بهره‌وری حجم معاملات، عملکرد مالی	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و راهبرد کسب و کار
(Rodriguez & Ventura, 2003)	۱۲۰ کارخانه تولیدی اسپانیایی با بیش از ۱۰۰ کارگر	تکنیک‌های توسعه و جبران خدمت	۲ معیار مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل	راهبردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	بهره‌وری حجم معاملات، عملکرد درونی	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و راهبرد کسب و کار

ادامه جدول ۲. خلاصه‌ای از ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

پژوهش	نمونه مورد مطالعه	تکنیک‌های منابع انسانی	سنجش سیستم منابع انسانی	سنجش راهبرد کسب و کار	متغیرهای خروجی	تخمین سازگاری
(Smith & Reece, 1999)	۳۰ شرکت آمریکایی در عایق و آکوستیک	۵ تکنیک منابع انسانی	-	راهبردهای تمایز و تمرکز پورتر	بازگشت سرمایه، بهره‌وری	ارزیابی میزان همراستایی راهبرد کسب و کار با عناصر عملیاتی
(Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996)	۹۷ کارخانه فلزکاری در ایالات متحده	۹ تکنیک منابع انسانی برای سیستم‌های مراقبت بهداشتی	شاخص تجمعی سیستم‌های مراقبت بهداشتی مبتنی بر ۹ تکنیک	راهبردهای کیفیت، انعطاف‌پذیری در دریافت و راهبرد هزینه	کارایی ماشین‌آلات	اثر متقابل میان سیستم منابع انسانی و راهبرد تولید
(Chi-Lih & Dan-Shang, 2008)	۱۸۱ شرکت از بیش از ۱۰۰۰ شرکت تولیدی در تایوان	۳ گروه- بهره‌برداری، تسهیل‌گر، و درگیرانه	۳ گروه بهره‌برداری، تسهیل‌گر، و درگیرانه	راهبردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	بهره‌وری نیروی کار	مبتنی بر "راهبرد رسمی مدیریت منابع انسانی همراستا با راهبرد کسب و کار"
(Gholipour, Jandaghi, & Hamidian, 2009)	۳۵۰ نفر از دو وزارتخانه در ایران	نوع استخدام متشکل از ۳ روش متفاوت	متغیرهای رفتاری تأثیرپذیر از استخدام	افزایش بهره‌وری از طریق وضع راهبردهای استخدامی	بهره‌وری	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و عملکرد
(Nigam, Nongmaithem, Sharma, & Tripathi, 2011)	۷۵۰ نفر از ۲۵ شرکت صنعتی، مالی و فن‌آوری اطلاعات	-	متغیرهای تصمیم‌گیری مشارکتی، جهت‌گیری درونی سازمان، امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد واقعی، انعطاف‌پذیری و قابلیت همراستایی	-	بهره‌وری	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و راهبرد کسب و کار
(Buciuniene & Kazlauskaitė, 2012)	بیش از ۱۰۰ نفر از پرسنل ۱۱۹ شرکت متوسط و بزرگ	-	متغیرهای مشارکت کارکنان، کانال‌های ارتباطی کارکنان، زمان کاری منعطف، گردش شغل و طرح پاداش	-	بهبود عملکرد مالی و سازمانی	رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد
(Judie, Doherty, & Roper, 2012)	نزدیک به ۷۴۰۰ هتل در چندین کشور	-	شناسایی برندها، عملیات درون و برون سازمانی، میزان تأثیرگذاری تفاوت‌های فرهنگی، چگونگی توسعه توانایی‌های مدیریتی، کارراه‌شغلی	۳ گروه راهبردی	مزیت رقابتی	آزمون همراستایی تعامل میان سیستم منابع انسانی و اجرا

الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

همچنان که مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد، اندیشمندان مختلف هر یک از منظرهای خاص به بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. در پژوهش‌های انجام شده، به صورت نظری بر ارتباط بین سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی صحنه گذارده‌اند، اما این رابطه به صورت تجربی مورد تأیید قرار نگرفته است. نوآوری این پژوهش در آزمون تجربی این مبانی نظری است. در پژوهش‌های صورت گرفته، هر یک از راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی به دسته‌هایی تقسیم‌بندی شده و تناسب و سازگاری میان راهبردهای موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است. بنا به ادعای مدل مفهومی این پژوهش، سازگاری بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، عملکرد سازمانی را بهبود خواهد بخشید. عملکرد سازمانی در این مدل با توجه به رویکرد کارت امتیازی متوازن در حوزه‌های مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و نوآوری و یادگیری سنجش خواهد شد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

فرضیه این پژوهش با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به صورت زیر می‌باشد:
 عملکرد شرکت‌ها در حالتی که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، سازگار هستند بیشتر از شرکت‌هایی است که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار ناسازگارند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث پارادایم، از پارادایم اثبات‌گرا استفاده کرده و از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه انجام پژوهش از رویکرد کمی بهره برده است. از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده شرکت‌هایی است که در منطقه ویژه اقتصادی بوشهر استقرار یافته‌اند. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، مدیران کل، مدیران منابع انسانی، مدیران تولید و بازاریابی شرکت‌ها می‌باشند، لذا در این پژوهش به عنوان خبرگان جهت تعیین شناسایی راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای کسب و کار و وضعیت عملکرد در نظر گرفته می‌شوند. تعداد شرکت‌ها بنا به آمار سازمان منطقه ویژه اقتصادی، برابر با ۶۰ شرکت می‌باشد. بنابراین حجم جامعه آماری در این پژوهش، ۲۴۰ نفر می‌باشد (چهار نفر در هر شرکت). روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش تصادفی طبقه‌بندی شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است:

$$n = \frac{Nz_{\alpha}^2 pq}{\varepsilon^2(N-1) + z_{\alpha}^2 pq} = \frac{240 \times 3.84 \times 0.5 \times 0.5}{0.0009(240-1) + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} \cong 196$$

n = حجم نمونه، N = حجم جامعه آماری، Z = مقدار توزیع نرمال با سطح اطمینان ۹۵٪، p = احتمال نسبت برخورداری از صفت مورد نظر، q = احتمال نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر، ε = سطح خطای برآورد.

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، داده‌ها توسط پرسشنامه‌ای که به همین منظور طراحی گردید، گردآوری شد. پژوهش‌گر به هر یک از مدیران مراجعه و سپس طی جلسه‌ای توجیهی، توضیحات لازم و روش و مراحل پژوهش را برای آن‌ها توضیح داد. در مرحله بعد، پرسشنامه‌ها توسط پژوهش‌گر با حضور در محل مطالعه توزیع شده و چند روز بعد پرسشنامه‌ها جمع‌آوری گردید. از ۱۹۶ پرسشنامه توزیع شده، ۱۹۰ پرسشنامه برگشت داده شد که در نهایت ۱۸۲ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل انتخاب شد.

روایی ابزار پژوهش، روایی محتوایی و روایی صوری می‌باشد. اعتبار محتوای یک ابزار، به میزان کفایت پوششی اشاره دارد که محتوای مقیاس‌های به کار رفته در ابزار، تمامی ابعاد مربوط به موضوع مورد مطالعه را در بر می‌گیرد و آن‌ها را تبیین می‌کند.

تعیین اعتبار محتوا با قضاوت انجام می‌شود. چنین قضاوتی در باره اعتبار محتوا می‌تواند از سوی پژوهشگر صورت پذیرد یا بر عهده یک مجموعه از افراد صاحب نظر قرار گیرد. اعتبار محتوای پرسشنامه این پژوهش از هر دو راه دنبال شد. در وهله اول، با تعریف دقیق هر یک از سازه‌های پژوهش، معیارهای سنجش هر سازه و مقیاس‌های مرکب از این معیارها، از اعتبار محتوای پرسشنامه اطمینان حاصل شد. در وهله دوم، معیارها و مقیاس‌های هر سازه در اختیار ۱۰ نفر از افراد صاحب نظر در حوزه پژوهش قرار گرفت. هر یک از این افراد به صورت مستقل در باره پوشش محتوای معیارها و مقیاس‌ها اظهار نظر و در مجموع، اعتبار محتوای پرسشنامه را تأیید کردند.

گام دیگر انجام پژوهش پس از انجام آزمون روایی، آزمون پایایی شاخص‌های به دست آمده است. برای این منظور از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ یک روش اعتباریابی است که همسانی درون آزمونی را ارزشیابی می‌کند و نشان می‌دهد که پرسش‌های پرسشنامه تا چه اندازه توانایی دارند تا خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری نمایند. جدول شماره ۳ میزان محاسبه شده این ضریب را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۳. وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرونباخ)

متغیر	ابعاد مورد بررسی	تعداد پرسش	ضریب آلفای کرونباخ
راهبردهای کسب و کار	فرصت طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	۱	قابل محاسبه نیست
راهبردهای مدیریت منابع انسانی	میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی، محتوی شرح شغل، شرایط ارتقای کارکنان، گرایش، استاندارد و مبنای ارزیابی عملکرد، نرخ پاداش و گرایش طرح پاداش (برابری داخلی یا خارجی)، آموزش کارکنان	۱۳	۰,۶۸۶
عملکرد سازمانی	دیدگاه مالی	۱۲	۰,۸۸۰
	دیدگاه مشتری	۹	۰,۹۴۱
	دیدگاه فرآیندهای داخلی	۱۰	۰,۸۶۶
	دیدگاه یادگیری	۱۱	۰,۹۴۳
	جمع	۵۶	۰,۸۶۳

جهت سنجش روابط بین متغیرها (فرضیه پژوهش) از آزمون مقایسه دو میانگین و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (روش تحلیل ساختارهای میانگین) استفاده می‌شود.

یافته‌های تحقیق

سیمای آزمودنی‌ها: پرسشنامه‌ها توسط مدیران کل، مدیران منابع انسانی، مدیران تولید و بازاریابی تکمیل شده‌اند. ۱۳۲ نفر از حجم نمونه ۱۸۲ نفری را آقایان (۷۳ درصد) و مابقی را خانم‌ها (۲۷ درصد) تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلی، ۳۸ نفر دیپلم و کمتر (۲۱ درصد)، ۹۲ نفر فوق دیپلم (۵۰ درصد)، ۲۴ نفر دارای سطح تحصیلات کارشناسی (۱۴ درصد) و ۲۸ نفر (۱۵ درصد) دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد هستند.

جهت آزمون فرضیه پژوهش، شرکت‌ها به دو گروه شرکت‌های دارای سازگاری راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی و شرکت‌های دارای ناسازگاری این دو گروه از راهبردها دسته‌بندی شده‌اند. فرضیه این پژوهش به صورت زیر است:

عملکرد شرکت‌ها در حالی که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، سازگار هستند بیشتر از شرکت‌هایی است که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار ناسازگارند.

برای آزمون این فرضیه، ابتدا راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار به طور جداگانه شناسایی شدند. پس از آن با استفاده از مدل پیشنهادی برد و بیچلر (۱۹۹۵)، مشخص شد که کدام شرکت‌ها سازگار و یا ناسازگار هستند. با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، ۷۴ پرسشنامه وضعیت سازگاری و ۱۰۸ پرسشنامه وضعیت ناسازگاری را نشان می‌دادند. سپس نمره عملکرد سازمانی این دو گروه با هم مقایسه گردید. جدول ۳ نشان می‌دهد که متوسط نمره عملکرد برای گروه سازگارها ۳/۴۸۶ و برای گروه ناسازگارها، نمره عملکرد ۳/۱۹۵ می‌باشد. برای آزمون این فرضیه از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل استفاده شده است.

برای آزمون فرضیه پژوهش از آزمون مقایسه دو گروه مستقل استفاده شده است. جدول شماره ۴ نتایج آزمون را برای فرضیه پژوهش (تفاوت عملکرد شرکت‌های با راهبردهای سازگار و ناسازگار) نشان می‌دهد. با توجه به اختلاف میانگین عملکرد

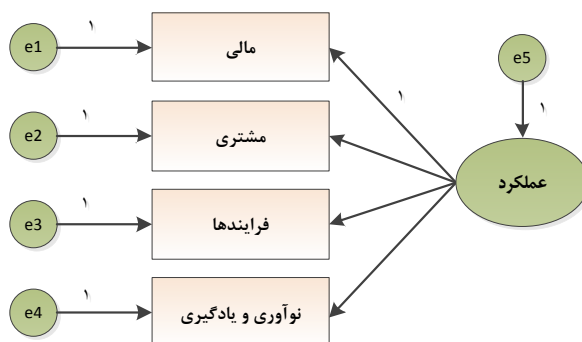
شرکت‌های با راهبردهای سازگار (۳/۴۸۶) و میانگین نمره عملکرد شرکت‌های با راهبردهای ناسازگار (۳/۱۹۵)، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان این تفاوت را معنادار شناخت. سطح تحت پوشش کمتر از ۵ درصد آماره آزمون t این تفاوت را تایید می‌کند. به بیان دیگر فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. آزمون فرضیه پژوهش (تأثیر سازگاری راهبردها بر عملکرد سازمانی)

شرح	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
سازگار	۷۴	۳/۴۸۶	۰/۴۹۲	۲/۲۴	۴/۳۱
ناسازگار	۱۰۸	۳/۱۹۵	۰/۶۵۱	۱/۴۰	۴/۴
کل	۱۸۲	۳/۳۱۳	۰/۶۰۷	۱/۴۰	۴/۴

خطای استاندارد	میانگین تفاوت	سطح تحت پوشش	درجه آزادی	آماره t
۰/۰۸۴	۰/۲۹۰	۰/۰۰۱	۱۷۸/۲۲	۳/۴۲۵

جهت آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل ساختارهای میانگین (نوعی از مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده می‌شود. تحلیل ساختارهای میانگین روشی است که تلاش می‌کند تا دو گروه و یا بیشتر را در یک متغیر پنهان مورد مقایسه قرار دهد. متغیر پنهان در این رویکرد، عملکرد سازمانی است که در دو گروه از شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. برای اجرای تحلیل ساختارهای میانگین ابتدا می‌بایست مدل در نرم‌افزار Amos ترسیم گردد. شکل مدل مفهومی عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی ساختاری پژوهش در نرم‌افزار Amos (فرم اولیه)

پس از معرفی الگوی پژوهش به نرم‌افزار، برای آزمون برقرار بودن پیش‌فرض اول^۱ (قابل قبول مدل اندازه‌گیری بر مبنای تحلیل ساختارهای کوواریانس)، شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. این شاخص‌ها تعیین می‌کند که داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است. این شاخص‌ها در سه دسته شاخص‌های برازش مطلق، شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های برازش مقتصد تقسیم‌بندی شده‌اند. شاخص‌های برازش مطلق شاخص‌هایی هستند که بر مبنای تفاوت واریانس‌ها و کوواریانس‌های مشاهده شده از یک طرف و واریانس‌ها و کوواریانس‌های پیش‌بینی شده بر مبنای پارامترهای مدل از طرف دیگر قرار دارند. معیار برازش در گروه شاخص‌های تطبیقی، مقایسه مدل با مدل‌های رقیب است و در شاخص‌های مقتصد، وابسته به تعداد پارامترهایی است که در مدل توسط پژوهشگر تعریف شده‌اند. نکته قابل توجه در محاسبه شاخص‌های برازش، مورد حمایت قرار نگرفتن مدل نظری تدوین شده برای هر دو گروه مورد مطالعه (گروه‌های سازگار و ناسازگار) به طور جداگانه می‌باشد. وضعیت شاخص‌های برازش مدل را برای دو گروه و به صورت کلی نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری بر روی مدل ساختاری پژوهش

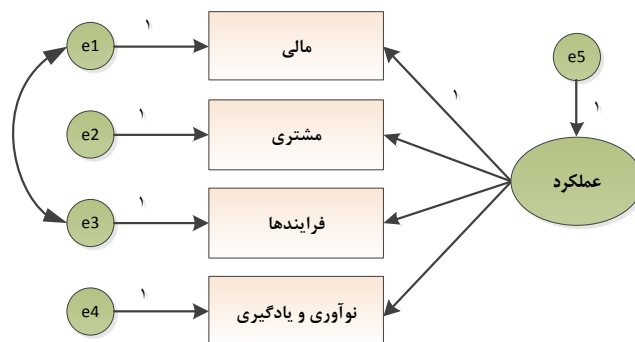
گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	برازش قابل قبول	گروه‌ها	
			سازگاری	ناسازگاری
برازش تطبیقی	برازش تطبیقی (CFI)	بالاتر از ۹۰ درصد	۰,۹۰۳	۰,۹۷۷
برازش مقتصد	برازش مقتصد (TLI)	بالاتر از ۹۰ درصد	۰,۶۷۰	۰,۹۳۰
برازش مطلق	برازش مقتصد هنگامی شده (PNFI)	بالاتر از ۵۰ درصد	۰,۲۹۱	۰,۳۳۳
برازش مطلق	برازش تطبیقی مقتصد (PCFI)	بالاتر از ۵۰ درصد	۰,۳۲۶	۰,۳۲۶
برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور (Chi-P-Value)	بالاتر از ۵ درصد	۹,۶۵۰	۰,۰۲۶
			۱۶,۰۰۶	۷,۲۸۰

با توجه به نتایج بدست آمده، لازم است تا در مدل ساختاری پژوهش، اصلاحاتی صورت پذیرد. این اصلاحات بیشتر شامل آزاد کردن پارامترهای ثابت یا «افزودن مسیر»

۱- تحلیل ساختارهای میانگین برای بررسی تفاوت بین میانگین یک یا چند سازه پنهان در بین دو یا چند گروه، حداقل نیازمند برقرار بودن دو پیش‌فرض است که واریانس هر دو پیش‌فرض با استفاده از تحلیل ساختارهای کوواریانس انجام می‌شود.

به مدل خواهد بود. در این اصلاحات، برخی پارامترهای مربوط به خطای اندازه‌گیری و تعدادی از متغیرهای مشاهده شده مدل در دو گروه همبسته می‌شوند. مدل اصلاح شده را در نرم‌افزار Amos نشان می‌دهد.

حال پرسشی که باید بدان پاسخ گفت آن است که آیا انجام این اصلاحات می‌تواند ما را از برازش مناسب مدل مطمئن سازد؟ به عبارت دیگر آیا تفاوت مشاهده شده بین پارامترها در دو گروه سازگارها و ناسازگارها به لحاظ آماری معنادار تلقی می‌شود یا خیر؟



شکل ۳. الگوی ساختاری اصلاح شده پژوهش در نرم‌افزار Amos

برای پاسخگویی به این پرسش، یک‌بار دیگر آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد و نتایج نشان می‌دهد که اصلاحات انجام شده به طور قابل توجهی به بهبود مدل یاری رسانده است تا جایی که می‌توان آن را به لحاظ علمی قابل قبول تفسیر کرد. شاخص برازش تطبیقی و شاخص برازش هنجار شده، مقداری نزدیک به یک را برای هر دو مدل (سازگار و ناسازگار) نشان می‌دهد. سطح تحت پوشش آماره کای اسکوئر یکی دیگر از شاخص‌های مهم برازش می‌باشد این شاخص دارای مقداری بیشتر از ۵ درصد می‌باشند (۶۶/۶ درصد برای شرکت‌های با راهبردهای سازگار و ۸۵ درصد برای شرکت‌های با راهبردهای ناسازگار).

حال که شاخص‌های برازش، برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل اصلاح شده نشان می‌دهند (برقراری پیش فرض اول)، در قسمت بعد به بررسی این موضوع خواهیم پرداخت که آیا در مجموع می‌توان این برآوردها را برای دو گروه (عملکرد) شرکت‌های با راهبرد سازگار و ناسازگار) یکسان دانست یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا

تفاوت مشاهده شده بین پارامترها (به ویژه بارهای عاملی) در دو گروه (عملکرد شرکت‌های با راهبرد سازگار و ناسازگار) به لحاظ آماری معنادار تلقی می‌شود یا خیر؟ (برقراری پیش فرض دوم). پاسخ به چنین پرسشی بر مبنای تفاوت ماتریس‌های کوواریانس صورت می‌گیرد که بر مبنای پارامترهای برآورد شده بازتولید می‌شوند. پیش فرض دوم (معادل بودن عملکرد در گروه‌های مورد مطالعه) بیان می‌کند که ماتریس کوواریانس بازسازی شده بر مبنای هر یک از دو گروه، معادل یکدیگرند و یا با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. شکل کلی فرضیه صفر برای بررسی برابری پارامترها در مدل یکسان برای نمونه‌های چندگانه به صورت زیر است:

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_2 = \dots = \Sigma_G$$

که در آن Σ نماد ماتریس کوواریانس بازتولید شده بر مبنای پارامترهای برآورد شده و G نماد تعداد گروه‌های مورد مطالعه است. بنابراین فرضیه صفری که در این مطالعه تحت آزمون است، به صورت زیر خواهد بود:

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_2$$

آزمون چنین فرضیه صفری منوط به آن است که در وهله اول مقدار کای اسکوتر مدل مبنا در شکل برآورد شود. اگر مدل بدون قید برابری پارامترها را مدل ۱ و مدل دارای قید برابری پارامترها را مدل ۲ بنامیم، آنگاه برای تأیید فرضیه صفری که در واقع پیش فرض ماست، انتظار داریم که مقدار تفاوت کای اسکوتر دو مدل از مقدار بحرانی توزیع کای اسکوتر در سطح اطمینان ۹۵٪ و درجه آزادی حاصل از تفاوت درجه آزادی مدل ۱ و ۲، کوچک‌تر باشد.

$$\Delta\chi^2 = \chi^2_{Model2} - \chi^2_{Model1}$$

$$\Delta df = df_{Model2} - df_{Model1}$$

مقادیر کای اسکوتر و درجه آزادی برای دو مدل بدون قید برابری و دارای قید برابری در جدول شماره ۶ خلاصه شده است.

جدول ۶. معناداری ضرایب تأثیر برآورد شده در مدل نهایی اصلاح شده پژوهش

مدل تأثیرگذاری سازگاری راهبردها بر عملکرد سازمانی			مدل
P	df	χ^2	
۰,۸۹۵	۲	۰,۲۲۳	Model1 بدون قید برابری
۰,۰۰۰	۵	۲۵,۶۴۱	Model2 دارای قید برابری
۰,۰۰۰	۳	۲۵,۴۱۸	تفاوت Δ
		۷,۸۱	مقدار بحرانی برای درجه آزادی ۳ و آلفای ۰,۰۵

مهم‌ترین نتیجه حاصل از اطلاعات ارائه شده، متفاوت بودن پارامترهای اصلی در مدل‌های اندازه‌گیری دو گروه (عملکرد شرکت‌های با راهبرد سازگار و ناسازگار) است. در روش مقایسه میانگین‌ها تفاوت کای اسکوئر دو مدل برابر ۲۵/۴۱۸ بوده که از مقدار بحرانی توزیع کای اسکوئر برای سطح اطمینان ۹۵ درصد و درجه آزادی برابر با ۳ (۷/۸۱) بزرگ‌تر است. با توجه به اختلاف میانگین‌های دو گروه (عملکرد شرکت‌های با راهبرد سازگار و ناسازگار) می‌توان بار دیگر تأثیرگذاری سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را بر عملکرد سازمانی مورد پذیرش قرار داد.

بحث و نتیجه‌گیری

پس از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل، مشخص شد که سازگاری بیشتر راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، عملکرد بهتر شرکت‌ها را در پی داشته است. از سوی دیگر آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختارهای میانگین در نرم‌افزار Amos نشان داد که عملکرد شرکت در میان دو گروه از شرکت‌های با راهبرد سازگار و ناسازگار (راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار) دارای تفاوت معناداری با یکدیگر می‌باشند.

در این پژوهش مشخص شد سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار شرکت، عامل بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد که با یافته‌های

ویلریت^۱ (۱۹۸۴)، بوفا^۲ (۱۹۸۴)، فاین و هاکس^۳ (۱۹۸۵)، کوتا و ارنه^۴ (۱۹۸۹)، میلر و روت^۵ (۱۹۹۴)، گست و هاک^۶ (۱۹۹۴) برد و بیچلر (۱۹۹۵) و هاک^۷ (۱۹۹۹) مطابقت دارد. گست و هاک در پژوهش خود به بررسی سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار می‌پردازند. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش دلری و داتی^۸ (۱۹۹۶) در زمینه ارزیابی درجه همراستایی تکنیک‌های منابع انسانی با راهبرد کسب و کار شرکت‌ها، مطابقت دارد. آن‌ها پژوهش خود را در ایالات متحده آمریکا و در میان مدیران منابع انسانی انجام داده بودند. مشابه این پژوهش، در پژوهش انجام شده توسط دلری و داتی نیز، راهبردهای کسب و کار مایلز و اسنو جهت سنجش متغیر راهبردهای کسب و کار به کار گرفته شده بودند. نتایج بررسی‌های اسمیت و ریس^۹ (۱۹۹۹) نیز این طرح پژوهشی را مورد حمایت قرار می‌دهد. آن‌ها جهت سنجش متغیر راهبردهای کسب و کار در طرح پژوهشی خود، راهبردهای تمایز و تمرکز از دیدگاه پورتر را مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند.

پژوهش هوانگ^{۱۰} (۲۰۰۱) نیز نتایج مشابهی در این زمینه ارائه می‌کند. وی در این پژوهش راهبردهای بهره‌برداری، تسهیل‌گر و درگیرانه را جهت سنجش متغیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار می‌دهد. علاوه بر پژوهش‌های ذکر شده، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش رودریگوئز و ونچورا^{۱۱} (۲۰۰۳) مطابقت دارد. این پژوهشگران راهبردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی مایلز و اسنو را جهت سنجش راهبردهای کسب و کار مورد مطالعه قرار داده‌اند. یافته‌های این پژوهش با پژوهش چی‌لی و دانگ‌شانگ^{۱۲} (۲۰۰۸) نیز همخوانی دارد. البته لازم به ذکر است که آن‌ها در پژوهش خود تأثیر سازگاری را بر روی بهره‌وری نیروی کار بررسی نموده و در این پژوهش تأثیر سازگاری بر روی عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی

1- Wheelwright, S.

2- Buffa, E.

3- Fine & Hax.

4- Kotha & Orne.

5- Miller & Roth.

6- Guest, D.E. and Hoque, K.

7- Hoque, K.

8- Delery, John E., Doty, D. Harold.

9- Smith, T.M. and Reece, J.S.

10- Huang

11- Rodriguez, J.M. and Ventura, J.

متوازن مورد بررسی قرار گرفته شده است.

به طور خلاصه می‌توان بیان داشت که در این پژوهش، تأثیر میزان سازگاری راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار با استفاده از مدل تئوریک برد و بیچلر (Bird & Beechler, 1995) در شرکت‌های ایرانی مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برای بهبود عملکرد خود، سازگار بودن راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار را در نظر گیرند. شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد در ابتدا باید راهبرد کسب و کار خود را بر پایه برنامه‌های بلندمدت و نیز شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی طراحی کرده و در مرحله بعد راهبردهای مدیریت منابع انسانی خود را متناسب با نیازمندی‌های راهبردهای کلان کسب و کار تدوین و اجرا کنند. با ایجاد تناسب و سازگاری در بین راهبردهای کلان سازمان و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، نه تنها اثربخشی مدیریت منابع انسانی افزایش یافته، بلکه عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

لازم به یادآوری است که عملکرد یک سازمان و یا شرکت تنها متأثر از یک عامل نیست و طبیعی است که از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی زیادی تأثیر می‌پذیرد، در این پژوهش تنها تأثیر میزان هم‌سوایی و هم‌راستایی راهبردهای کلان و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌گران در آینده، تأثیر این عامل را در کنار سایر عوامل اثرگذار بر روی عملکرد بررسی کنند تا میزان اهمیت هر یک از عوامل و سهم آن‌ها در تبیین میزان عملکرد مشخص شود.

منابع و مأخذ

1. Armstrong, M., & Baron, A. (2003). *The key to Improved Business Performance*. London: CIPD.
2. Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp. 488-506.
3. Arthur, J. B. (1994). Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(No. 3), pp. 670-87.
4. Backer, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Work Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. In G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 53-101). Stamford: CT: JAI Press.
5. Begin, J. P. (1991). *Strategic Employee Policy: An Organizational Systems Perspectives*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
6. Bird, A., & Beechler, S. (1995). Link between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(No. 1), pp. 23-46.
7. Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis in human resource management decision. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. pp. 621-745). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
8. Bucuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, Vol. 7(No. 1), pp. 5-24.
9. Buffa, E. S. (1984). Making American manufacturing competitive. *California Management Review*, Vol. 26(No. 3), pp. 29-46.
10. Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resource management*. Cincinnati: OH: Southwestern Publishing Co.
11. Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resource and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchel, & P. D. Sherer, *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165-192). Madison: WI: IRRA.
12. Chi-Lih, S., & Dan-Shang, W. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, Vol. 29(No. 2), pp. 92-110.
13. Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(No. 4), pp. 802-835.
14. Dowling, P., & Schuler, R. S. (1990). *Human resource management*. Deventer: PWS-Kent Pub. Co.
15. Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2007). *Human Resources and Resource-Based View of The Firm*. Ithaca, Ny: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.
16. Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: an approach and an agenda. *Industrial Relations*, Vol. 23(No. 2), pp. 156-69.

17. Fine, C. H., & Hax, A. C. (1985). Manufacturing strategy: a methodology and and illustration. *Interfaces*, Vol. 15(No. 6), pp. 28-46.
18. Gholipour, R., Jandaghi, G., & Hamidian, M. (2009). The Effects of Types of Employment on Human Resources Productivity: A Case Study In Ministry of Petroleum and Science, Research and Technology of Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 3(No. 2), Page 1274-1286.
19. Gollan, P. (2005). High involmment management and human resource sustainability. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43(No. 1), pp. 18-33.
20. Grundy, T. (1998). How are corporate strategy and human resources strategy linked? *Journal of General Management*, Vol. 23(No. 3), pp. 49-72.
21. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24(No. 5), pp. 503-21.
22. Guest, D., & Hoque, K. (1994). The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal*, Vol. 5(No. 1), pp. 1-14.
23. Guthrie, J., Spell, C., & Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement management: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13(No. 1), pp.183-97.
24. Harpaz, I. M. (2010). The meaning of work, employment relations, and strategic human resource management in Israel. *Human Resource Management Review*, Vol. 20(No.3), pp. 212-223.
25. Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relationship*, Vol. 37(No. 3), pp.419-43.
26. Huang, T.-C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personal Review*, Vol. 30(No. 2), pp. 132-51.
27. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(No. 3), pp.635-72.
28. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, Vol. 46(No. 1), pp. 64-237.
29. Jackson, S., Schuler, R., & and Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, Vol. 42(No. 4), pp. 727-86.
30. Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In K. a. Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. Vol. 10, pp. pp. 271-99). Greenwich: JAI Press, Greenwich.
31. Judie, M. G., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*, Vol. 41(No. 4), pp. 513-546.
32. Kleiner, M. (1990). The role of industrial relations in firm performance. In J. Fossum, & J. Mattson, *Employee and Labor Relations* (pp. 423-443). Washington, DC: BNA Press.
33. Kotha, S., & Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: a

- conceptual synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 10(No. 3), pp. 211-231.
34. Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, Vol. 19(No.2), pp. 64-85.
 35. Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organization Dynamics*, Vol. 13(No. 1), pp. 36-52.
 36. Miller, J. G., & Roth, A. V. (1994). A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Sciences*, Vol. 40(No. 3), 285-304.
 37. Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S., & Tripathi, N. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India: A study of service sector firms. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3(No. 3), pp. 148-167.
 38. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: The Free Press.
 39. Rodriguez, J., & Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14(No. 7), pp.1206-26.
 40. Schuler, R. (1987). Human resource management practice choices. *Human Resource Planning*, Vol. 10(No. 2), pp. 1-19.
 41. Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, Vol. 10(No. 3), pp. 124-141.
 42. Skinner, W. (1969). Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review* 1969, Vol. 47(No. 3), pp. 45-136.
 43. Smith, T., & Reece, J. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operation Management*, Vol. 17, pp. 145-61.
 44. Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personal Psychology*, Vol. 46(No. 1), pp. 27-48.
 45. Wheelwright, S. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link? *Strategic Management Journal*, Vol. 5(No. 1), pp. 77-91.
 46. Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol. 18(No. 2), pp. 295-320.
 47. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. W. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(No. 4), pp. 836-866.