

## بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها

سید علی اکبر افجه<sup>۱</sup>، محمد اسماعیل زاده<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>دانشکده مدیریت و حسابداری- دانشگاه علامه طباطبائی

<sup>۲</sup>دانشکده مدیریت و حسابداری- دانشگاه آزاد اسلامی تهران واحد علوم و تحقیقات

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۸۸. تاریخ داوری: خرداد ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: مرداد ۱۳۸۸

### چکیده

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. موضوع اصلی در این مقاله بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها است و به این مساله می پردازد که آیا از نظر عملکرد، نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به نگرش سنتی برتری دارد؟ روش انجام این تحقیق توصیفی است که هدف، یافتن رابطه بین نوع روش به کار رفته در مدیریت منابع انسانی سازمانها و شرکتها و عملکرد آنها می باشد. برای تحلیل داده ها از شیوه های آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که شرکت هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۱</sup> را دنبال می کنند نسبت به شرکت هایی که این فعالیت را انجام نمی دهند (شرکت های سنتی<sup>۲</sup>) عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکتها می گردد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، عملکرد شرکتها

### ۱- مقدمه

اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداشها و سیاستها و روش های مرتبط با روابط کارکنان. هم چنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت می پردازد و هم به نیازهای سرمایه های انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت های فرآیند (یعنی توان انجام امور به طرز کارا). در مجموع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مساله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد و یا از آن تاثیر می پذیرد [۴].

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. همان طور که مینتزبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) تاکید دارد استراتژی منابع انسانی لزوماً حاصل تفکر نیست، بلکه الگوی رفتاری سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی خود معرف استراتژی منابع انسانی است. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

با افزایش رقابت جهانی، اقدام هایی که در دهه ۱۹۸۰ برای کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت انجام شد، مدیریت واحد منابع انسانی با دو

تغییرات سریع محیطی، جهانی سازی، رقابت، تهیه کالاها و خدمات نوآورانه، تغییرات انتظارات مشتری و تقاضاهای سرمایه گذاران و استانداردهای بالا برای سازمانها باعث شده سازمانها به طور مداوم عملکرد خودشان را برای رقابت موثرتر و اثربخش تر با کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت و متنوع کردن خدمات و کالاهایشان بهبود ببخشند.

امروزه یکی از مهم ترین چالش های مطرح در حوزه منابع انسانی برقراری ارتباط و هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی های بالا دستی (مانند استراتژی کسب و کار) می باشد. تحقیقات کاربردی و بنیادی در ۲۰ سال اخیر برای پاسخگویی به چالش های فوق، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری ها و الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی را به وجود آورده است.

مطالعات اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می کند و کارکنان نیز به طور گسترده رویکرد و فرآیند و دیدگاه خودشان را با برنامه ریزی استراتژیک سازمان محک می زنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسایل زیر مربوط است: روابط

\*Corresponding author e-mail: mo.esmailzadeh@gmail.com

1-Strategic Human Resource Management

2-Traditional Human Resource Management

3- Mintzberg

تقلید آنها توسط رقبا بسیار مشکل و نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان و گذشت زمان است. منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی ناملموس زمانی که در یک سیستم عملیاتی به‌کار می‌رود توانایی شرکت را برای پاسخگویی به محیط پر متلاطم افزایش می‌دهد [۳۰].

تحقیقات متعددی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر اساس دو مکتب رقابتی هنجاری مثل اقدام برتر<sup>۶</sup> و رویکرد اقتضایی<sup>۷</sup> عنوان داده‌اند. به عقیده (آرتور، ۱۹۹۴ و دوتی، ۱۹۹۶)<sup>۸</sup> مکتب برتر رویکردی را برای عملیات منابع انسانی در نظر می‌گیرد که در آن همه سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه، صنعت، استراتژی تجاری، باید همه را در جهت بهترین عملیات استفاده کند [۳۰].

مکتب برتر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان عامل تاثیرگذار در بهبود عملکرد مناسب همه شرکت‌ها می‌داند و بیان می‌کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند به همه شرکت‌ها در بهبود فرآیند سودمندی، ارتقاء عملیات کارآمد، افزایش نوآوری، تحول در توانایی و افزایش سودمندی عملکرد سازمانی کمک کند. پففر<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) عملیات مؤثر را با ۷ فعالیت در ارتباط می‌داند که شامل امنیت استخدامی، گزینش و استخدام با دقت، تیم‌های خود کنترل، پرداخت بالا و موقت و وابسته به عملکرد شرکت، آموزش گسترده، کاهش پیچیدگی‌های وضعیتی و سهیم شدن در اطلاعات می‌باشد. از طرف دیگر کوک و فریزر<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۶) ادعا می‌کنند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک وظیفه با بازده فراوان است که می‌تواند با محیط متغیر مقابله کند. گومز<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان به‌دلیل تغییرات مثبت در کسب نوآوری، اهداف سازمان و درگیری بیشتر مدیران صفی سودمند می‌باشد [۳۰].

در مقابل الگوی برتر، نگرش اقتضایی عنوان می‌کند که استراتژی منابع انسانی زمانی مؤثر خواهد بود که به‌طور مناسبی با محتوا و بافت سازمان و محیط آن ادغام و تلفیق شود. به‌علاوه، بحث‌های دیدگاه اقتضایی از الگوی برتر پیچیده‌تر است. زیرا کنش و واکنش‌های زیادی را نسبت به روابط خطی ساده‌ای که الگوی برتر عنوان می‌کند را دربرمی‌گیرد. ونکاترامن<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹). دیدگاه اقتضایی استدلال می‌کند که روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته وقتی که متغیرهای اقتضایی اضافه می‌شوند پیچیده‌تر می‌شوند و اکثر مطالعات در آن مربوط به مفهوم تناسب درونی و بیرونی و نحوه کسب آن می‌باشد، مانند: تناسب فعالیت‌ها و عوامل مختلف سازمانی و محیطی [۳۰].

مسئله مواجهه شد. واحد منابع انسانی (واحد کارگزینی) از زمان پیدایش، مشروعیت خود را بر این اساس قرار داده بود که برای فناوری اصلی، سازمان همانند یک سپر عمل کند که از تقویت پدیده‌های تردیدآمیز که مانع همگونی نیروی کار می‌شود، جلوگیری کند و سپری در برابر بازار کار ناپایدار و جنبش ستیزه‌جوی اتحادیه کارگری باشد. در این دهه، مدیران علاقه زیادی به منشا این پدیده‌های تردیدآمیز نداشتند و بیشتر توجه خود را به مسئله کیفیت، انعطاف‌پذیری و شایستگی‌های منحصر بفرد (به‌عنوان منابع اصلی مزیت رقابتی) معطوف کردند. در واقع در سال‌های نخستین دهه ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذینفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت (برای مثال، دیل و کندی، ۱۹۸۲؛ اوچی، ۱۹۸۱؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)<sup>۴</sup>. این نویسندگان دریافتند که مدیریت اثر بخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم مؤثر باشد. برای مثال، پیترز و واترمن (۱۹۸۲) "هشت ویژگی" را برای "بهره‌وری از توان افراد" برشمردند، بدین معنی که باید کارکنان را منبع و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و نیز باید "نیروی انسانی را منبع اصلی فرآیند افزایش کارایی و نوعی سرمایه، به‌حساب آورد" [۶].

از دیدگاه رایت و مک ماهان<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) دو بعد مهم می‌توانند روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را، از روش‌های سنتی مدیریت کارکنان متمایز کند. "اولین اقدام، مستلزم این است که روش‌های مدیریت منابع انسانی با فرآیند استراتژیک سازمانی مرتبط شوند". یعنی ابتدا باید مسائل منابع انسانی را بخشی از دستورالعمل استراتژی سازمان تلقی کرد. دوم، باید در روش‌های مختلف منابع انسانی به نوعی هم‌افزایی (یا دست کم، به درجه‌ای از سازگاری) دست یافت و مطمئن شد که این روش‌ها با نیازهای سازمان هم‌خوانی دارند. از این لحاظ بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد [۶].

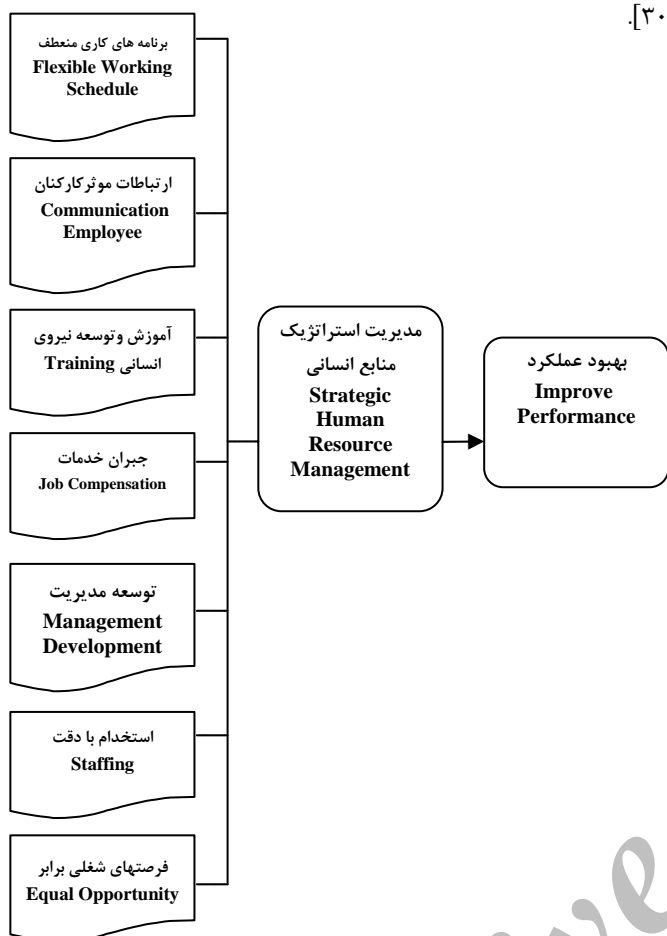
## ۲- پیشینه تحقیق

مطالعات تئوریک اخیر بر روی استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که مزیت رقابتی می‌تواند از منابع انسانی سازمان نشأت بگیرد. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، سازمان می‌تواند با در اختیار گرفتن منابع منحصر به‌فرد، با ارزش‌زایی بالا، پایدار و غیرقابل تقلید برای خود مزیت رقابتی ایجاد نماید. منابع سازمانی که قابلیت ایجاد مزیت رقابتی را دارا هستند عبارتند از: تکنولوژی، منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع سازمانی و منابع ارتباطی. منابع مالی، فیزیکی و تکنولوژی به راحتی و با سرمایه‌گذاری توسط رقبا قابل تقلید هستند ولی منابع انسانی و سازمانی قابلیت‌هایی هستند که در طی زمان و آهسته آهسته شکل می‌گیرند و

6- Best Practice  
7- Contingency Approach  
8 -Artur&Doty  
9 -Pfeffer  
10 -Cook&Ferris  
11 -Gomez  
12 -Venkatraman

4- Peters & Waterman; Deal & Kennedy  
5- Wright & McMahan

(۷) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای توسعه مدیریت<sup>۲۱</sup> در سازمان [۳۰].



شکل (۱): مدل پیشنهادی تحقیق [۳۰]

همچنین در این تحقیق برای مقایسه بین وضعیت عملکرد شرکت‌های مورد بررسی از نسبت‌های مالی به‌عنوان شاخص استفاده گردیده است. از دوران گذشته تا حال استفاده کنندگان از صورت‌های مالی، اعم از استفاده کنندگان بیرونی و استفاده کنندگان درونی سازمان، خصوصاً تحلیلگران مالی و سهام‌داران، از جمله معیارهای مفیدی که در تحلیل مسائل مالی سازمان‌های سود دهنده خود استفاده می‌کرده‌اند، نسبت‌های مالی بوده است. در واقع نسبت‌های مالی برای آنها اولین راه تحقیق علمی در وضعیت مالی سازمان‌ها است. زیرا ارتباط بین اقلام حسابها، راهگشای تصمیمات بعدی آنها خواهد بود. در مراحل استفاده از نسبت‌های مالی، فرض بر این است که گذشته زمینه‌ساز آینده می‌شود. معیار مطلوب<sup>۲۲</sup> ارزیابی عبارت است از شاخص یا شاخص‌هایی که در یک نگاه کلی بتوان آن را مبنای ارزیابی عملکرد قلمداد کرد. معیار مطلوب، وضعیت موسسه یا سازمان را به‌صورت کمی و کیفی برای ذینفعان سازمان بیان می‌کند. استفاده از معیارهای مطلوب، همان روش ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های تعریف شده علمی است. لازم به ذکر است که در لیست

مسئله اصلی این تحقیق این است که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استفاده از کارکردهای اصلی آن (مثل تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی و تامین نیرو، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و...) به صورت سیستماتیک و سازمان یافته در هر شرایطی و برای هر نوع شرکتی، در هر اندازه‌ای، در هر صنعت و بازاری مفید است و منجر به تقویت عملکرد شرکت می‌گردد و عدم استفاده از آن منجر به ضرر و زیان می‌گردد و یا استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای آن در همه شرایط مناسب نیست و گاهی ساز و کارهای سنتی مدیریت منابع انسانی تاثیر بهتری بر روی عملکرد سازمان دارند. نگرش الگوی برتر<sup>۱۳</sup> به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تایید می‌کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان بهترین شیوه مدیریت منابع انسانی در همه حال و تحت همه شرایط عملکرد سازمان را تقویت کرده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. در مقابل آن، نگرش اقتضایی به مدیریت منابع انسانی مدعی این موضوع است که عوامل و متغیرهای دیگری وجود دارند (نظیر اندازه شرکت، نوع فعالیت شرکت، صنعت فعالیت، میزان رقابت در بازار، میزان نوآوری، میزان حساسیت قیمتی محصول در بازار و...) که باید اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی را متناسب با آنها تنظیم نمود و در شرایط متفاوت این متغیرها باید اقدامات و استراتژی‌های متفاوتی مورد استفاده قرار گیرد.

در این تحقیق برای تشخیص نوع روش مدیریت منابع انسانی به‌کار رفته در شرکت‌ها و سازمان‌های مورد نظر از ۷ شاخص ارائه شده برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط هانگ و چانگ در سال ۲۰۰۵ که بر گرفته از شاخص‌های مورد اشاره پففر<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) می‌باشد، استفاده شده که عبارتند از:

- ۱) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای جبران خدمات<sup>۱۵</sup> (پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد) در سازمان
- ۲) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای استخدام<sup>۱۶</sup> در سازمان
- ۳) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای آموزش و توسعه<sup>۱۷</sup> نیروی انسانی در سازمان
- ۴) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای ارتباطات موثر کارکنان<sup>۱۸</sup> (تسهیم یا نشر اطلاعات) در سازمان
- ۵) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای فرصت‌های شغلی برابر<sup>۱۹</sup> (کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها) در سازمان
- ۶) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای برنامه‌های کاری منعطف<sup>۲۰</sup> در سازمان

13- Best Practice  
 14- Pfeffer  
 15- Job Compensation  
 16- Staffing  
 17- Training  
 18- Communication Employee  
 19- Equal Opportunity  
 20- Flexible Working Schedule

21- Management Development  
 22-Criteria

فرضیه فرعی هفتم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

#### ۴- روش تحقیق (متدولوژی)

با توجه به پرسش‌های پژوهش که رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد، از لحاظ روش، تحقیق توصیفی بوده و نتایج این پژوهش می‌تواند در به‌کارگیری و یا عدم به‌کارگیری روش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از استراتژیک و سنتی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این تحقیق مدیران و کارشناسان واحدهای منابع انسانی ۵۰ شرکت برتر صنعتی و بازرگانی وابسته به دولت، به نقل از لیست ارائه شده توسط سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که در ۱۵ گروه یا خوشه صنعتی طبقه‌بندی گردیده‌اند. لازم به توضیح است که واحد جامعه آماری سطح سازمان می‌باشد، یعنی براساس نظرات اخذ شده از واحدهای منابع انسانی شرکت‌ها و سازمان‌های مورد نظر، به تحلیل و بررسی وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته پرداخته شده است.

با توجه به محدود بودن حجم جامعه، در این حالت نمونه‌گیری لازم نبوده و باید از طریق همه‌شماری نسبت به بررسی همه شرکت‌های مورد بحث پرداخت. لذا پس از توزیع پرسشنامه‌های تحقیق بین همه اعضای جامعه آماری، ۳۷ شرکت نسبت به پاسخ به این سئوالات اقدام نمودند که این ۳۷ شرکت به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها در خصوص بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها و تشخیص نوع روش مدیریت منابع انسانی به‌کار گرفته شده در سازمان‌ها (استراتژیک یا سنتی) از پرسشنامه ساختارمند چانگ وهانگ<sup>۳۳</sup> در سال ۲۰۰۵، که در تحقیق مشابهی در کشور تایوان و با همین عنوان انجام شده و در مجله معتبر " Journal Of Man Power" چاپ گردیده است، استفاده شد. همچنین از مطالعات کتابخانه‌ای نیز در جمع‌آوری اطلاعات مربوطه کمک گرفته شده است. زیرا اطلاعات عملکردی و شاخص‌ها و نسبت‌های مالی مورد نظر در این تحقیق، هر ساله توسط سازمان مدیریت صنعتی کشور، به‌صورت کتابچه-ای تحت عنوان "رتبه‌بندی صد شرکت برتر صنعتی و بازرگانی ایران" (اعم از دولتی و خصوصی) منتشر می‌گردد که برای بررسی وضعیت عملکردی شرکت‌ها به آن استناد شده است.

در این تحقیق با توجه به تعاریف صورت گرفته در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی سنتی و لزوم تشخیص روش به‌کار رفته در مدیریت منابع انسانی جامعه مورد نظر، هدف این است تا پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها، حدود کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان متغیر مستقل، در شرکت‌هایشان بررسی کنند.

رتبه‌بندی صد شرکت برتر کشور که هر ساله توسط سازمان مدیریت صنعتی ارائه می‌گردد از شاخص‌های اصلی زیر برای مقایسه عملکرد شرکت‌ها و رتبه‌بندی آنها استفاده می‌گردد، که عبارتند از:

#### جدول (۱): شاخص‌های اصلی جهت مقایسه عملکرد شرکت‌ها

❖ رشد فروش	❖ بازده فروش
❖ رشد سود	❖ بازده دارایی
❖ نسبت مالکانه	❖ بازده ارزش ویژه

لذا از شاخص‌های زیر برای مقایسه عملکرد شرکت‌ها در این تحقیق استفاده گردید:

- میانگین رشد سود شرکت‌ها در سه سال اخیر
  - میانگین رشد فروش شرکت‌ها در سه سال اخیر
  - میانگین بازده فروش شرکت‌ها در سه سال اخیر
  - میانگین بازده دارایی شرکت‌ها در سه سال اخیر
  - میانگین بازده ارزش ویژه شرکت‌ها در سه سال اخیر
  - میانگین نسبت مالکانه شرکت‌ها در سه سال اخیر
- البته لازم به ذکر است که شاخص‌های مالی دیگری نیز برای مقایسه موجود است که پژوهشگر با توجه به محدودیت‌های تحقیق و عدم دسترسی مکتوب به همه شاخص‌ها، این شش شاخص اصلی را مبنای نهاده است.

#### ۳- فرضیه‌ها

شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را با توجه به نگرش برتر دنبال می‌کنند به‌طور قابل ملاحظه‌ای نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکت‌های سنتی) عملکرد بهتری دارند.

فرضیه فرعی اول: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه جبران خدمات و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه کارمندیابی و استخدام و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ششم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

داده‌های تاریخی (داده‌هایی که در طول زمان به دست آمده است - مانند تحلیل‌های رگرسیون زمانی) مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین از این آزمون برای بررسی شرط مورد نظر استفاده خواهیم کرد.

۲- آزمون تی<sup>۳۰</sup> دو نمونه مستقل: این آزمون برای مقایسه معناداری میانگین بین دو گروه یا دو نمونه جدا از هم به کار می‌رود به نحوی که متغیر مستقل عمدتاً اسمی و وجهی و متغیر وابسته فاصله‌ای یا نسبی باشند.

شرایط استفاده از این آزمون عبارتند از:

الف) توزیع داده‌ها در متغیر وابسته برای دو نمونه مورد بررسی نرمال باشد.

ب) واریانس متغیر وابسته در دو نمونه برابر باشد البته نه این که واریانس دو نمونه برابر باشند بلکه تفاوت آنها از نظر آماری معنادار نباشد که در این باره از آزمون لون<sup>۳۱</sup> برای بررسی فرض یکنواختی واریانسها استفاده می‌شود.

فرض اصلی آزمون t این است که بر اساس نتایج مشاهده شده در دو نمونه مستقل میانگین‌های دو جامعه با هم برابرند به عبارتی هر دو نمونه متعلق به یک جامعه‌اند. برای مقایسه میانگین‌ها، تفاوت میانگین‌های دو نمونه بر خطای معیار تقسیم می‌شوند.

۳- تحلیل واریانس یک طرفه<sup>۳۲</sup>: این آزمون گسترش یافته آزمون t دو نمونه مستقل است. یعنی زمانی که بخواهیم به مقایسه میانگین‌های دو گروه پردازیم از آزمون t استفاده می‌کنیم ولی اگر مقادیر متغیر مستقل، سه وجهی یا بیشتر باشد از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه بهره می‌گیریم.

۴- مجذور اتا<sup>۲</sup> η:

هنگامی که یک متغیر دارای مقیاس اسمی و رتبه‌ای و متغیر دیگر مقیاس فاصله‌ای و نسبی داشته باشد می‌باید شاخصی انتخاب شود که بتوان از روی یک متغیر، متغیر دیگر را پیش‌بینی نمود. از جمله این شاخص‌ها در این وضعیت شاخص نسبت همبستگی است که با نماد  $\eta^2$  نشان داده می‌شود. در واقع مجذور اتا ضریب همبستگی برای به دست آوردن همبستگی میان متغیرهایی با مقیاس اسمی / رتبه‌ای و متغیرهای با مقیاس فاصله‌ای / نسبی است [۷].

#### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

خوشه‌بندی سلسله مراتبی: تقسیم‌بندی شرکت‌های مورد نظر به دو دسته استراتژیک و سنتی از لحاظ نوع روش به کار رفته در مدیریت منابع انسانی آنها با استفاده از این روش و بر مبنای هفت شاخص اصلی مدل:

بنابراین در این بخش ۷ پرسش مطرح گردید که در پرسشها گزینه اول "خیر"، گزینه دوم "بله به صورت (تاکید کم)" و گزینه سوم "بله به صورت (تاکید زیاد)" بود.

برای سنجش پایایی<sup>۲۴</sup> پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است ضریبی که بر پایه این روش به دست می‌آید در واقع شاخص هماهنگی درونی<sup>۲۵</sup> پرسشها یعنی میزان تداخل همه پرسشها از لحاظ سنجش یک ویژگی مشترک است. برای گزینش سؤالهایی که عامل به‌خصوصی را می‌سنجند، بهترین مجموعه آن است که ضریب هماهنگی درونی آن که با استفاده از ضریب آلفا محاسبه می‌شود دارای بزرگترین مقدار باشد که دامنه آن می‌تواند از صفر تا یک در نوسان باشد. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که این ضریب برای کل پرسشنامه ۰.۷۲ به دست آمده است. این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. بدین معنی که پاسخ‌های داده شده ناشی از شانس و تصادف نیست، بلکه به خاطر اثر متغیری است که مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول (۲): ضریب آلفای کرونباخ برای سئوالات پرسشنامه

آلفای کرونباخ	بر اساس تعداد مولفه‌ها	آلفای کرونباخ
۰/۷۲	۰/۷۲	۷

#### ۵- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

آمار توصیفی<sup>۲۶</sup>: در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات و برای درک بهتر از وضعیت شاخص‌ها در سازمان مورد بررسی استفاده شد. برای این منظور، از روش خوشه‌بندی سلسله مراتبی<sup>۲۷</sup> نیز توسط نرم افزار Spss برای تقسیم‌بندی شرکت‌های مورد نظر به دو دسته استراتژیک و سنتی از لحاظ نوع روش به کار رفته در مدیریت منابع انسانی آنها استفاده گردید.

آمار استنباطی<sup>۲۸</sup>: در رابطه با آمار استنباطی از آنجا که قصد آنرا داشتیم که تاثیر نوع روش انتخاب شده در مدیریت منابع انسانی (استراتژیک یا سنتی) را بر عملکرد شرکت‌های منتخب بسنجیم بنابراین آزمونی که برای این منظور تشخیص داده شد عبارتست از:

۱- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف یک بعدی<sup>۲۹</sup>: برای استفاده از آزمون‌های پارامتری پیش‌شرطهایی وجود دارد که عبارتند از: شرط نرمال بودن داده‌ها و شرط تصادفی (مستقل) بودن داده‌ها. شرط اول برای کلیه داده‌ها بایستی مورد بررسی قرار گیرد، اما شرط دوم تنها برای

24- Reliability  
25- Homogeneity  
26- Descriptive Statistics  
27- Hierarchical Clustering  
28- Analytical Statistics  
29-One sample kolmogrov - smirnov

30- Independent Samples T-Test  
31- Leven  
32- One-Way Anova

جدول (۳): خوشه‌بندی سلسله مراتبی شرکت‌ها

Average Linkage (Between Groups)								
Agglomeration Schedule								
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage	Cluster Membership	
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2		Case	2 Clusters
1	1	37	0	0	0	17	1	1
2	12	36	0	0	0	29	2	1
3	33	35	0	0	0	5	3	1
4	32	34	0	0	0	6	4	2
5	11	33	0	0	3	10	5	1
6	10	32	0	0	4	11	6	1
7	26	31	0	0	0	12	7	2
8	29	30	0	0	0	9	8	1
9	9	29	0	0	8	32	9	1
10	11	28	0	5	0	30	10	2
11	10	27	0	6	0	33	11	2
12	4	26	0	0	7	29	12	2
13	2	25	0	0	0	23	13	1
14	6	21	0	0	0	18	14	1
15	13	17	0	0	0	20	15	1
16	14	15	0	0	0	19	16	1
17	1	24	1	1	0	27	17	1
18	6	22	1	14	0	21	18	2
19	14	19	1	16	0	20	19	1
20	13	14	1.33	15	19	25	20	1
21	6	18	1.67	18	0	22	21	1
22	6	16	1.75	21	0	25	22	1
23	2	23	2	13	0	27	23	1
24	3	5	2	0	0	28	24	1
25	6	13	2.44	37	20	26	25	1
26	6	8	3.3	25	0	28	26	2
27	1	2	3.56	17	23	31	27	2
28	3	6	3.82	24	26	32	28	2
29	4	12	4	12	2	34	29	1
30	7	11	5	0	10	33	30	1
31	1	20	5.67	27	0	35	31	2
32	3	9	6.08	28	9	35	32	2
33	7	10	6.2	30	11	34	33	2
34	4	7	8.56	29	33	36	34	2
35	1	3	8.65	31	32	36	35	2
36	1	4	12.74	35	34	0	36	2
37	6	12	2.41	22	20	26	37	1

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

$$\begin{cases} H_0 : M_1 \leq M_2 \\ H_1 : M_1 > M_2 \end{cases}$$

با توجه به جدول فوق، ۲۲ شرکت (حدود ۵۹ درصد) از شرکت‌های مورد بررسی از روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی خود استفاده کرده و یا به آن گرایش بیشتری نشان می‌دهند و در مقابل ۱۵ شرکت (حدود ۴۱ درصد) نیز از روش سنتی در اداره منابع انسانی خود بهره برده یا به آن گرایش دارند.

آزمون آماری جهت فرضیه اصلی تحقیق:

طراحی فرض H:

از نظر عملکرد، روش استراتژیک<sup>۳۳</sup> در مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها نسبت به روش سنتی<sup>۳۴</sup> برتری ندارد.

طراحی فرض H<sub>۱</sub>:

33- SHRM (strategic human resource management)

34- THRM (traditional human resource management)

جدول (۴): آزمون تی تست

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means				۹۵% Confidence	
		F	Sig.	t	df	Sig. (۲-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Data	Equal variances assumed	۱.۶۵۹	۰.۲۰۶	۲.۳۵۸	۳۵	۰.۰۲۴	۸۲.۲۶۳۳۳	۱۱۵.۷۵۳۰	۱۵۴.۹۵۱۳۷
	Equal variances not assumed			۲.۵۲۸	۳۴.۹۸۷	۰.۰۱۶	۸۲.۲۶۳۳۳	۱۶.۴۰۱۴۴	۱۵۰.۱۲۵۲۳

فرضیه فرعی ششم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی هفتم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه کارمندیابی و استخدام و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرضیات از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است، که در صورت رد فرضیه صفر، با توجه به اینکه حداقل یکی از میانگین‌ها با بقیه متفاوت می‌باشد (با توجه به رد فرض  $H_0$  و پذیرش  $H_1$ )، باید از آزمون‌های مقایسه‌ای بهره گرفته شد تا مشخص گردد که تفاوت حاصل ناشی از اختلاف میانگین‌های کدام گروه با دیگری است. بنابراین از آزمون‌های پس تجربه یا پسین<sup>۳۵</sup> جهت پی بردن به آنها استفاده گردید. برای رسیدن به این منظور ابتدا از طریق تست همگنی واریانسها (آزمون Leven) به بررسی برابری واریانسها پرداخته و سپس نوع آزمون پس تجربه یا پسین متناسب با آن انتخاب شد. اگر در آزمون Leven سطح معناداری حاصل برای F کوچکتر از ۵ درصد باشد از آزمون‌های پس تجربه بدون فرض برابری واریانسها استفاده می‌شود که از متداولترین آنها Games- Howell و Dunnetts C و Dunnetts T3 می‌باشد که البته در این باره معمولاً از آزمون Dunnetts T3 استفاده می‌شود و در مقابل اگر سطح معناداری به دست آمده بزرگتر از ۵ درصد باشد، از آزمون‌های پس تجربه با فرض برابری واریانسها استفاده می‌گردد که از متداولترین آنها Tukey و Sheffe می‌باشد. با توجه به مسایل مطرح شده جداول ناشی از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیات فرعی تحقیق به صورت زیر می‌باشد.

با توجه به اینکه برای دسته‌بندی شرکت‌های مورد بررسی به دو گروه استراتژیک و سنتی از روش خوشه‌بندی سلسله مراتبی استفاده گردید و برای بررسی نمودن فرضیه اصلی تحقیق از آزمون تی تست استفاده گردید.

نتایج با توجه به جداول بالا در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $\alpha = 0.05$ ) به صورت زیر است:

با فرض برابری واریانسها  $P\text{-value} = 0.024$

با فرض عدم برابری واریانسها  $P\text{-value} = 0.016$

چنانچه در جدول بالا ملاحظه می‌شود سطح معناداری آزمون Leven بیش از ۵ درصد است. پس تحلیل واریانس با فرض برابری را نشان می‌دهد. بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌گردد و می‌توانیم نتیجه بگیریم تفاوت معناداری میان نوع روش به کار گرفته شده در مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها (استراتژیک یا سنتی) و عملکرد آنها وجود دارد و از نظر عملکرد، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی از روش سنتی بهتر است.

#### ۷- آزمون آماری جهت فرضیات فرعی تحقیق (مربوط به شاخص‌های آرایه شده در مدل):

فرضیه فرعی اول: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه جبران خدمات و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵): آزمون فرضیات فرعی تحقیق

شماره فرضیه	F	Anova(p-value)	Levene statistics	Levene(p-value)	Dunnett- Multiple Comparisons	$\eta^2$	نتیجه
۱	۹.۳۱۵	۰.۰۱	۸.۳۹۸	۰.۰۰۱	$\mu_3 > \mu_1, \mu_2$	۰.۰۶	تایید فرضیه
۲	۲۱.۲۶۷	۰	۷.۴۳۳	۰.۰۰۲	$\mu_3 > \mu_1, \mu_2$	۰.۷۵	تایید فرضیه
۳	۱.۳۲	۰.۲۷	—	—	—	—	رد فرضیه
۴	۱.۳۳	۰.۳۹	—	—	—	—	رد فرضیه
۵	۱۰.۸	۰	۵.۷۱	۰.۰۰۷	$\mu_3 > \mu_1, \mu_2$	۰.۶۲	تایید فرضیه
۶	۰.۲۴	۰.۷۸	—	—	—	—	رد فرضیه
۷	۸.۹۸	۰.۰۰۱	۷.۴	۰.۰۰۲	$\mu_3 > \mu_1, \mu_2$	۰.۵۹	تایید فرضیه

#### ۸- یافته‌های تحقیق

منابع انسانی خود استفاده می‌کنند از حیث شاخص‌های مالی نسبت به

آنهایی که از روش سنتی استفاده می‌کنند بهتر است.

فرضیه فرعی اول: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه جبران خدمات و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار گرفت. یعنی شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند نسبت به سایرین از حیث شاخص‌های مالی عملکرد بهتری را دارا بودند.

فرضیه فرعی دوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار گرفت. یعنی شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند نسبت به سایرین از حیث شاخص‌های مالی عملکرد بهتری را دارا بودند.

فرضیه فرعی سوم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار نگرفت. یعنی میان شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند و سایرین، از لحاظ عملکرد تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

فرضیه فرعی چهارم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار نگرفت. یعنی میان شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند و سایرین، از لحاظ عملکرد تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

فرضیه فرعی پنجم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

در مدل ارائه شده توسط هانگ و چانگ که بر مبنای الگوی برتر تدوین شده است، ۷ شاخص اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی نام برده شده است که هر کدام از این شاخص‌ها به‌عنوان فرضیات فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گرفته‌اند و نیز جهت طبقه‌بندی شرکت‌ها از حیث سبک مورد استفاده در منابع انسانی نیز از این شاخص‌ها استفاده گردیده است. این شاخص‌ها عبارتند از:

(۱) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای جبران خدمات (پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد) در سازمان

(۲) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای استخدام در سازمان

(۳) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان

(۴) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای ارتباطات موثر کارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) در سازمان

(۵) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای فرصت‌های شغلی برابر (کاهش تفاوتها و تبعیض‌ها) در سازمان

(۶) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای برنامه‌های کاری منعطف در سازمان

(۷) وجود سیاست‌های منابع انسانی برای توسعه مدیریت

فرضیه اصلی تحقیق: شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را با توجه به نگرش برتر دنبال می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکت‌های سنتی) عملکرد بهتری دارند یا استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌گردد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار گرفت یعنی رابطه معناداری میان نوع روش به‌کار گرفته شده در مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها (استراتژیک یا سنتی) و عملکرد آنها وجود دارد. یعنی عملکرد شرکت‌هایی که از روش استراتژیک در مدیریت



این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار گرفت. یعنی شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند نسبت به سایرین از حیث شاخص‌های مالی عملکرد بهتری را دارا بودند.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش و اینکه رابطه معناداری میان نوع روش به‌کار گرفته شده در مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها (استراتژیک یا سنتی) و عملکرد آنها وجود دارد، می‌توان بر این اساس مدل ارائه شده در حوزه این پژوهش را با برخی اصلاحات مورد پذیرش قرار داد.

#### ۹- پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق

با توجه به شکل زیر ملاحظه می‌گردد که از ۷ شاخص ارائه شده در مدل هانگ و چانگ که به‌عنوان مدل پیشنهادی در تحقیق استفاده شده است چهار شاخص تحت عناوین:



بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود بر اساس ملاحظات مربوط به بومی‌سازی و نحوه عملیات شرکت‌های ایرانی تنها چهار شاخص بیان شده در مدل مبتنی بر یافته‌های تحقیق، ارتباط معناداری با عملکرد شرکت‌ها داشته‌اند و تأکید بیشتر بر آنها، وضعیت عملکردی بالاتری را از حیث شاخص‌های مالی به‌همراه دارد و ۳ شاخص بعدی فاقد این ارتباط بوده‌اند پس می‌توان پیشنهاد نمود که شرکت‌های ایرانی تمرکز بیشتری بر استفاده از این ۴ شاخص به‌عمل آورند.

#### ۱۰- منابع و ماخذ

- [۱] آذر، عادل. آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت. صص ۲۱۰-۱۳۸۷، ۱۸۳.
- [۲] آرمسترانگ، مایکل. ترجمه اعرابی و ایزدی. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۶-۱۸، ۴۳-۴۱، ۱۰۶، ۱۱۳، ۱۳۸۱.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار گرفت. یعنی شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند نسبت به سایرین از حیث شاخص‌های مالی عملکرد بهتری را دارا بودند.

فرضیه فرعی ششم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

این فرضیه با توجه به آزمون انجام شده و اطلاعات به‌دست آمده مورد تأیید قرار نگرفت. یعنی میان شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر استفاده از این سیاست‌ها داشتند و سایرین، از لحاظ عملکرد تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

فرضیه فرعی هفتم: میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه کارمندیابی و استخدام و عملکرد شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

۱) سیاست‌های منابع انسانی برای جبران خدمات (پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد) در سازمان

۲) سیاست‌های منابع انسانی برای استخدام در سازمان

۳) سیاست‌های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان

۴) سیاست‌های منابع انسانی برای توسعه مدیریت

رابطه معناداری با عملکرد شرکت‌ها داشته‌اند و تأکید بیشتر بر آنها موجب بهبود عملکرد می‌گردد و در مقابل سه شاخص تحت عناوین:

۱) سیاست‌های منابع انسانی برای ارتباطات موثر کارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) در سازمان

۱) سیاست‌های منابع انسانی برای فرصت‌های شغلی برابر (کاهش تفاوتها و تبعیض‌ها) در سازمان

۳) سیاست‌های منابع انسانی برای برنامه‌های کاری منعطف در سازمان  
رابطه معناداری با عملکرد شرکت‌ها نداشته‌اند و در نتیجه در مدل مبتنی بر یافته‌های تحقیق حذف گردیده‌اند.

- [۲۰] فردآر، دیوید. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. مدیریت استراتژیک. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۷-۲۴، ۲۱۳، ۱۳۷۹.
- [۲۱] کیانی، علیرضا. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک. مجله تدبیر. اردیبهشت ماه. شماره ۱۲۱. صص ۵۳-۴۹، ۱۳۸۱.
- [۲۲] لباف، حسن و نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر. تلفیق مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت منابع انسانی استراتژیک (مبانی و پیامدها). هفتمین کنفرانس بین‌المللی کیفیت. صص ۱۴-۱۳۸۵.
- [۲۳] مزینانی، علی. ارتباط بین معیارهای موجود و مطلوب ارزیابی عملکرد مالی در شرکت‌های برق منطقه‌ای تحت پوشش توانیر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران. فصل دوم. ۱۳۸۲.
- [۲۴] موسوی شاهرودی، سیدمحمد. برنامه‌ریزی خرد. تهران: سایه گستر. صص ۸۹، ۹۴-۹۹، ۱۳۸۲.
- [۲۵] میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا). تهران: انتشارات میر. ۱۳۸۵.
- [۲۶] نادری، عزت‌اله و سیف نراق، مریم. روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر. صص ۷۲-۱۹۱، ۱۳۸۰، ۷۰.
- [۲۷] نوری، سیامک و کلانتر، کیانوش. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی. مجله تدبیر. مهر ماه. شماره ۱۲۶. صص ۳۳-۳۸، ۱۳۸۱.
- [۲۸] واسعی کارگر، محسن. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشین‌های الکتریکی جوبین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و صنعت. فصل دوم. ۱۳۷۸.
- [29] Briggs, S& Keogh, W. (1999). Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence. Total Quality Management, Vol 10, pp. 447- 453.
- [30] 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. 434- 449
- [31] Cooke, F. L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? International Journal of Management Review, Vol3, pp.321- 339.
- [32] Hax, A. (1985). A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy. Training and Development Journal, pp 76- 8.
- [33] Hoogervort, J., Koopman, P., Flier, H. (2002). Human resource strategy for the new ICT-driven business context. International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, pp. 1245- 1265.
- [34] Jackson, SE & Schuler. (1995). the need for understanding HRM in the context of organization and their environment, annual review of philosophy, vol.46.pp.157-162.
- [35] Jeffery A. Mello (2002). Strategic human resource management South western, Thomson learning, pp. 102- 107.
- [36] Kelliher, Clare & Prett Gilly, (2001). Business strategy and approaches to HRM (A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry), Personnel Review, vol.30, No.4, pp.421-437.
- [37] Lawler, E. (1986). Choosing an involvement strategy, Academy of management executive. vol 45. Pp.237-249
- [38] Neo, Hallen beck, Gerhart & Wright. (2003). human resource management :gaining a competitive advantage, fourth edition, new york, macgrew-hill, p.56
- [39] Papalexandris, Nancy & Panayotopoulou, Leda, (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance, Personnel Review, vol.33, No.5, pp.499-520
- [40] Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, Academy of Management Executive, Vol. 1, No 3, pp. 207- 219
- [۳] آون، هیوز. ترجمه الوانی، خلیلی شورینی و معمارزاده. مدیریت دولتی نوین (نگرشی راهبردی، سیر اندیشه‌ها، مفاهیم ونظریه‌ها). تهران: انتشارات مروارید. صص ۲۲۰-۲۰۵، ۱۳۸۵.
- [۴] اعرابی، سید محمد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۲-۱۶، ۳۱-۲۸، ۴۹، ۵۰، ۱۳۸۵.
- [۵] اعرابی، محمد و مورعی، محمد هادی. توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت مینسا). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. صص ۱۰۱-۲۵، ۱۳۸۲.
- [۶] بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۱۳-۱۱، ۳۹، ۷۹-۶۴، ۸۷-۸۵، ۹۰، ۱۳۹، ۱۳۸۱.
- [۷] بست، جان. ترجمه حسن پاشا شریفی ونرگس طالقانی. روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری. تهران: انتشارات رشد. صص ۱۶۰-۱۴۲، ۱۳۷۶.
- [۸] حاج کریمی، عباسعلی و رنگرین، حسن. مدیریت منابع انسانی. تهران: چاپ و نشر بازارگانی. صص ۱۶، ۱۳۷۹.
- [۹] حسن‌پور، اکبر. بررسی ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی و مشارکت کارکنان در بانک ملت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. فصل دوم. ۱۳۸۳.
- [۱۰] درویش، مجید. رتبه‌بندی صد شرکت برتر ایران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵.
- [۱۱] دسلر، گری. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۱۶، ۱۳۷۸.
- [۱۲] دلاور، علی. مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد. صص ۴۱۶-۴۰۳، ۱۳۸۵.
- [۱۳] سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت، صص ۵-۱۳۸۴، ۱.
- [۱۴] سید جوادین، سید رضا و بیگللو، علی. مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از آنها. دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. صص ۱۰۳-۹۳، ۱۳۸۳.
- [۱۵] سینجر، مارک ج. ترجمه فریده آل آقا. مدیریت منابع انسانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. صص ۴، ۱۳۷۸.
- [۱۶] طالبیان، احمدرضا. برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد استراتژیک. مجله تدبیر. آذرماه. شماره ۱۳۹. صص ۲۷-۲۲، ۱۳۸۲.
- [۱۷] عباس‌پور، عباس. مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن. پایان‌نامه دکترای مدیریت. دانشگاه تهران. فصل دوم. صص ۵۷-۴۵، ۱۳۸۱.
- [۱۸] عفتی داریانی، محمد علی و رونق، مریم. مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. تهران: موسسه توسعه و بهبود مدیریت. صص ۴۱-۳۲، ۱۳۸۶، ۵۹-۵۶.
- [۱۹] فخاریان، ابوالقاسم. سیستم‌های کنترل و سنجش عملکرد. مجله حسابداری. سال ۱۶. شماره ۱۴۶. صص ۲۱-۱۸، ۶۴-۶۱، ۱۳۸۰.

- بانک ملت
  - بانک تجارت
  - بانک مسکن
  - بانک رفاه کارگران
  - بانک صنعت و معدن
  - موسسه مالی و اعتباری سینا
  - بانک کشاورزی
  - بانک رفاه کارگران
  - ۱۰- گروه موسسات بیمه ای:
    - شرکت سهامی بیمه ایران
    - شرکت بیمه آسیا
    - شرکت سهامی بیمه البرز
  - ۱۱- گروه شرکت‌های سرمایه‌گذاری و واسطه‌گری مالی:
    - شرکت سرمایه‌گذاری بانک ملی
    - شرکت سرمایه‌گذاری صنایع پتروشیمی
    - شرکت گسترش سرمایه‌گذاری ایران خودرو
  - ۱۲- گروه خدمات بازرگانی:
    - شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران
  - ۱۳- گروه شرکت‌های پیمانکاری:
    - شرکت صنعتی دریایی صدرا
  - ۱۴- گروه ارتباطات و مخابرات:
    - شرکت ارتباطات سیار
  - ۱۵- گروه شرکت‌های مادر چند رشته ای:
    - شرکت سهامی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
    - سازمان تعاونی مصرف نیروهای مسلح (اتکا)
    - شرکت تکادو و شرکت‌های تابعه
  - سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی
- [41] Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management, journal of management, vol.25, p.250.
- [42] Snell & Wright. (1998). toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM. Academy of management, vol.23, pp.160-170.
- [43] Snell, Youndt & Wright. (1996). establishing a framework for research in strategic HRM: merging resource theory and organizational learning, research in personal and HRM. Vol.14, pp.320-332.
- [44] Wright & McMahan. (1992). theoretical perspective for strategic HRM, Journal of management, vol.18, pp.105-115.
- [45] Yao-Sheng Liao, (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control, Personnel Review, vol.34, No.3, pp.294-309.
- ضمیمه (اسامی شرکت‌های مورد بررسی)
- ۱- گروه محصولات غذایی و آشامیدنی:
- شرکت صنایع شیر ایران- پگاه (هولدینگ)
- ۲- گروه پتروشیمی:
- شرکت ملی صنایع پتروشیمی
  - شرکت پتروشیمی فناوران
- ۳- گروه لوازم خانگی و الکترونیک:
- شرکت صنایع الکترونیک ایران (صا ایران)
- ۴- گروه وسایل نقلیه و قطعات خودرو:
- شرکت تام ایران خودرو
  - ایران خودرو دیزل
  - شرکت پارس خودرو
  - شرکت ایساکو
  - شرکت ساپکو
  - شرکت زامیاد
  - شرکت سایپا دیزل
  - شرکت تولید موتور- گیربکس واکسل سایپا (مگا موتور)
  - شرکت مهر کام پارس
  - شرکت مهندسی مشاور سازه گستر سایپا
  - شرکت صنعتی نیرومحركه
- ۵- گروه حمل و نقل:
- شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران
- ۶- گروه محصولات کانی:
- سیمان تهران
  - شرکت توسعه معادن روی ایران
- ۷- گروه فلزات اساسی:
- شرکت ملی صنایع مس ایران
  - شرکت سهامی فولاد مبارکه
  - شرکت سهامی آلومینیوم ایران (ایرالکو)
  - شرکت آلومینیوم المهدی
- ۸- گروه ماشین آلات، تجهیزات و صنایع فلزی:
- شرکت ساخت ماشین آلات راهسازی ایران (هیپکو)
  - شرکت تراکتور سازی ایران
  - شرکت گروه صنعتی سدید
  - شرکت ایران ترانسفو
  - شرکت مپنا (هولدینگ)
- ۹- گروه بانکها و موسسات اعتباری:
- بانک ملی ایران
  - بانک صادرات