



ارزیابی کمی اثر گذاری استراتژی های منابع انسانی بر استراتژی کلی سازمان (مطالعه موردی: کارخانه سایپا)

علیرضا ایرج پور

استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

حمید یزدانیان

مدرس، دانشگاه فنی و حرفه‌ای تهران، تهران، ایران

توکل محرمی*

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش نهایی ۱۳۹۶/۱۲/۰۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۰۸

چکیده

در سازمان های پیشرو، همواره همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان مورد توجه قرار می گیرد. پژوهش حاضر با هدف بررسی زمینه های ساختاری و مدیریتی، همسوسازی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان انجام گرفته است. پنج متغیر مربوط به استراتژی های منابع انسانی شامل: مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، تعهد، الگوی رهبری و دیدگاه سیستمی انتخاب و مجموعه منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به عنوان مورد مطالعاتی برگزیده شده است. روش تحقیق مبتنی بر پرسشنامه، متشکل از نظرات ۹۶ نفر از کارکنان خبره سازمان و با کمک روش نمونه گیری و فرمول کوکران ارزیابی کمی صورت گرفته است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل یافته ها از آزمون های کولموگروف - اسمیرنوف، آزمون تی تک نمونه ای و فریدمن استفاده شده است. با توجه به نتایج آزمون تی تک، اثرگذاری هر پنج متغیر منتخب بر استراتژی کلی سازمان تأیید شد. همچنین نتایج به دست آمده از رتبه بندی حاصل از آزمون فریدمن و مقدار کمی مربوط به آن، نشانگر رتبه برتر نقش مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی های سازمان با مقدار کمی ۴/۱۱۱ است. نقش مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی ها، یکپارچه سازی الگوهای رهبری در یکپارچه سازی استراتژی ها، وجود دیدگاه سیستمی، نقش سیستم اطلاعات منابع انسانی و تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه سازی استراتژی ها نیز به ترتیب با مقادیر کمی ۲/۹۷۶، ۳/۴۶۲، ۳/۰۸۷، ۴/۴۵۵ و ۱/۶۸۶ مربوط به آزمون فریدمن، رتبه های بعدی را به خود اختصاص داده اند.

واژه های کلیدی

استراتژی کلی سازمان، استراتژی های منابع انسانی، سایپا، همسوسازی استراتژی جزء با کل.

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو می‌گردد. در محیط رقابتی که سازمان‌ها دائمی در حال رقابت‌اند آن‌هایی پیش‌تاز خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند و موفق‌ترین آن‌ها، سازمان‌هایی هستند که مزیت رقابتی از نوع پایدار داشته باشند. با استناد به ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سازمان‌هایی که همسوسازی استراتژیک میان مؤلفه‌های سازمانی ایجاد کنند، از این مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد.

رایت و مک ماهان در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌گویند: الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سیستم در وصول به اهدافش [۱].

تراس و گراتان (۱۹۹۴) و آلریچ (۱۹۹۷) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین شرح داده‌اند: فرایندی برای مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با استراتژی کلان. از دیدگاه آلریچ، این فرایند مستلزم شناسایی توانایی‌های منابع انسانی مورد نیاز، برای اجرای استراتژی و پذیرفتن این رویه‌ها و سیاست‌های منابع باهدف بهره‌برداری از توانایی‌ها می‌شود.

درواقع مدیریت منابع انسانی استراتژیک، بر توسعه ظرفیت شرکت‌ها برای پاسخگویی به تقاضاهای محیط بیرونی با استفاده از توانمندی‌های منابع انسانی تأکید دارد و همسویی، ویژگی بنیادین مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که بر کاربرد اثربخش منابع انسانی به‌منظور مساعدت در نیل به اهداف سازمانی اشاره دارد. همسویی به دو نوع تقسیم می‌شود: همسویی فعالیت‌های متعدد واحد منابع انسانی با هم در قالب یک بسته عملیاتی منسجم (همسویی افقی) و همسویی راهبردهای آن با راهبردهای کسب‌وکار و متعاقباً راهبرد سازمان (همسویی عمودی). هر دو نوع همسویی، به توفیق سازمان و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌گردد. شکی نیست که شناخت زمینه‌های ایجاد همسویی در واحد منابع انسانی، دستاوردهای مطلوبی برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به تسهیل مسیر ایجاد همسویی در این واحد مهم و سرنوشت‌ساز سازمانی منجر می‌شود. با توجه به اهمیت همسوسازی استراتژی‌ها در پیشبرد اهداف و کسب مزیت رقابتی، در پژوهش حاضر، به بررسی زمینه‌های ساختاری و مدیریتی همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان و زمینه‌های ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌های منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا پرداخته شده است.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و عبارت است از جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان. این چهار فرایند، فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشند [۵].

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی

کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفردا در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند [۲].

۲-۲. مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت‌اند از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی، جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ‌سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و نوآوری را تقویت نمود [۷].

مدیریت منابع انسانی استراتژیک، به کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت، الگوی تخصیص برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش گفته می‌شود [۳].

مدیریت راهبردی منابع انسانی فرایندی است که رویکردهای مختلف را در زمینه توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، که از لحاظ عمودی با استراتژی کسب‌وکار یکپارچه و هماهنگ هستند و از لحاظ افقی نیز با یکدیگر هم‌سویند، به کار می‌گیرد [۱].

از نظر محققانی نظیر هندری و پتیگرو (۱۹۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی دربردارنده چهار معنی و مفهوم است:

۱. استفاده از برنامه‌ریزی؛
۲. رویکردی یکپارچه به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی؛
۳. هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تعیین شده؛
۴. نگرستن به کارکنان سازمان به دیده‌ی منبعی استراتژیک به‌منظور کسب مزیت رقابتی [۱].

۳-۲. تعاریف و مفاهیم همسویی

مفهوم همسویی با تحقیق اسکینر ۱۹۶۹ آغاز شد. او ادعا کرد شرکت‌ها باید سیستم‌های تولید خود را برای اجرای وظایفی که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند و با استراتژی شرکت مطابقت دارند، متناسب نمایند [۲۲].

۳-۲-۱. تعریف همسویی افقی:

همسویی افقی به معنای همسو نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر در یک بسته منسجم و پایدار است. همسویی افقی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی با مباحثی نظیر سازگاری درونی و تکمیل‌کنندگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به هم سروکار دارد. به‌عنوان مثال هنگامی که فرایند کارمندیابی و انتخاب بر یافتن مجریان یا بازیگران تیمی^۱ تمرکز دارد سیستم جبران خدمت هم باید بر ارائه پاداش‌های تیم‌محور^۲ تأکید کند. مفهوم همسویی افقی کانون توجه را از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مجزا به سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه تغییر داد [۱۷].

گراتن، هوپ هیلی، استیلز و تراس^۳ ۱۹۹۹ و تراس و گراتون ۱۹۹۴ این همسویی را در قالب پیوندهای افقی که ارتباطاتی بین و درون فرایندهای مردمی^۴ ایجاد نموده است تعریف کرده‌اند [۲۰]. همسویی افقی هنگامی رخ می‌دهد که استراتژی‌های مختلف منابع انسانی به‌هم پیوسته‌اند و به‌صورت دوجانبه از هم حمایت می‌کنند

تأییدکننده هم هستند). این امر از طریق مجموعه‌سازی^۵ یا پیکره‌بندی^۶ به‌دست می‌آید مجموعه‌سازی به معنای کاربرد فعالیت‌های منابع انسانی که مکمل هم هستند، می‌باشد. برای مثال یک استراتژی کسب‌وکار برای نیل به مزیت رقابتی از طریق کیفیت ممکن است چنین پیشنهادهایی داشته باشد:

۱. کارمندیابی و رویه‌های گزینش پیچیده برای استخدام افرادی که احتمالاً کیفیت و سطوح عالی خدمات مشتری را تحویل می‌دهند.

۲. آموزش، متمرکز بر ابتکاراتی برای حفظ مشتری و مدیریت کیفیت جامع است.
۳. تشویق یادگیری سازمانی از طریق ابتکارات برای توسعه، ایجاد فرهنگ یادگیری و سازمان یادگیرنده.
۴. سیستم‌های ارزیابی که همکاری در راستای کیفیت و یادگیری سازمانی را شناسایی کرده و می‌سنجد.
۵. سیستم‌های پاداشی که مرتبط به عملکرد و استانداردهای بالای خدمت به مشتری هستند [۲۱].

۲-۳-۲. تعریف همسویی عمودی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

تعاریف متعددی از مبحث همسویی عمودی در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک توسط محققان حیظه سازمان و مدیریت ارائه شده است. دلری همسویی عمودی را این‌چنین تعریف نموده است: همسویی عمودی به همپوشانی سیستم منابع انسانی با سایر مشخصات سازمانی نظیر استراتژی شرکت اشاره دارد [۱۸]. محققان دیگر، همسویی عمودی را هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و فرایند مدیریت استراتژیک شرکت تعریف کردند [۲۳]. دلری در تعریف مجدد خود از همسویی عمودی، آن را هم‌راستایی فعالیت‌های منابع انسانی با زمینه خاص سازمانی بیان کرد [۱۸]. در تعاریف محققان کنونی نظیر کاتوریا و همکاران (۲۰۰۷) و کوریس (۲۰۰۹) دیده می‌شود که از منظر آنان همسویی عمودی به پیکره‌بندی و شکل‌دهی استراتژی‌ها، اهداف، برنامه‌های عملکرد و تصمیمات در سطوح مختلف سازمان اشاره دارد. در حقیقت مدیریت استراتژیک فرایندی تکرارناپذیر است که با ایجاد استراتژی کلی در سطح سازمان آغاز می‌گردد تا کل سازمان را هدایت نماید. پیاده‌سازی اثربخش استراتژی در یک اسلوب پایین به بالا با هدف سازگار و منطبق نمودن تصمیمات سطوح پایین‌تر با تصمیمات سطوح بالاتر انجام می‌شود، هنگامی که این انطباق یا سازگاری به‌دست آمد، همسویی عمودی آشکار می‌شود [۱۹].

بوون ادعا نمود همسویی بین فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی، رقابتی است که همسویی عمودی نامیده می‌شود [۱۵]. و درنهایت چنورت و ترمبلی همسویی عمودی را این‌گونه تعریف نمودند: همسویی عمودی که همسویی استراتژیک هم نامیده می‌شود نشانگر پیوند و ارتباط میان سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار است. منطبق این همسویی نشانگر این مطلب است که فعالیت‌های منابع انسانی باید قابلیت‌ها و انگیزه‌های کارکنان را به‌منظور تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلیدی سازمان برانگیزند [۱۶]. ایده‌ی همسویی با یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن به نام «مدل سازگار کننده» یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است [۱].

۲-۴. همسویی در مدیریت منابع انسانی

بسیاری از محققان بر اهمیت همسویی استراتژیک و درونی مزبور برای دستیابی به عملکرد بالا تأکید کرده‌اند. آن‌ها این دو نوع همسویی را برای کارکرد بهینه سیستم منابع انسانی بسیار مهم تلقی می‌کنند [۱۱]. مکتب میشیگان^۷ اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های منابع انسانی ارائه داد. طبق اصول این مکتب راهبردهای منابع انسانی باید به‌گونه‌ای تدوین شوند که با راهبرد سازمان همسو باشند، از این‌رو آن را مدل سازگار کننده^۸ نیز می‌نامند. این مکتب یک چرخه حیات منابع انسانی ارائه می‌دهد که شامل: فرایند انتخاب، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه است. علاوه بر این، جهت ایجاد همسویی بین راهبرد کسب و کار شرکت و راهبرد منابع انسانی، راهکارهای مطالعاتی منابع انسانی را ارائه می‌دهد [۱۰].

وود^۹ (۱۹۹۹) طی مرور اجمالی ادبیات منابع انسانی چهار نوع همسویی را در مطالعات متعدد حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک شناسایی نمود که عبارت‌اند از:

۱. همسویی استراتژیک^{۱۰}: ارتباط بین سیستم منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار را نشان می‌دهد. فعالیت‌های منابع انسانی بر انگیزش افراد برای برآورده کردن اهداف سازمانی تمرکز دارد.
۲. همسویی درونی^{۱۱}: ارتباط بین فعالیت‌های متعدد منابع انسانی در درون سیستم منابع انسانی مانند جذب، آموزش، نگهداری، بهداشت و ایمنی، ارزیابی عملکرد و ... را نشان می‌دهد. براساس این دیدگاه سیستم منابع انسانی، سیستمی از درون منسجم و متشکل از فعالیت‌های منابع انسانی است.
۳. همسویی سازمانی^{۱۲}: نشان‌دهنده ارتباط بین سیستم منابع انسانی و سایر سیستم‌های مرتبط با آن در سازمان است. سیستم‌های مرتبط با منابع انسانی شامل سیستم‌های تکنولوژیکی، تولید، فروش، انبارداری، مالی، بازاریابی و کنترل است.
۴. همسویی محیطی^{۱۳}: نشانگر ارتباط و انطباق بین سیستم منابع انسانی با محیط بیرونی است. بر پایه این نوع همسویی، سیستم منابع انسانی باید با تغییرات در محیط اعم از قوانین، رقبا، دولت، جامعه، مشتریان، سهامداران، شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و سایر عواملی که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تطابق یابد [۱۵].

رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به‌عنوان الگوی کاربرد برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و انجام کارهایی باهدف توانمندسازی سازمان، برای نیل به اهدافش تعریف می‌کنند. این تعریف بر همسویی و تناسب در میان فعالیت‌های منابع انسانی و همسویی راهبرد آن با راهبرد سازمان تأکید می‌کند [۲۳]. اینک به شرح واژه‌ها و اصطلاحات به‌کار رفته در پژوهش می‌پردازیم:

همسویی: همسویی عبارت است از حدی که نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و ساختار یک جزء با نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و یا ساختار سایر اجزا تطابق می‌یابد [۱۱].

راهبرد: استراتژی یک مفهوم چندبعدی است که دربرگیرنده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان بوده و باعث ایجاد حسن یکپارچگی، وحدت، همسویی و موجودیت می‌شود و تغییرات ضروری القایی از محیط را تسهیل می‌کند.

سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی: سیستم اطلاعاتی منابع انسانی عبارت است از یک روش سازمان‌یافته جمع‌آوری، نگهداری و ارائه اطلاعات به مدیران به‌منظور تصمیم‌گیری در امور چهارگانه مدیریت منابع انسانی. این اطلاعات باید به‌روز، صحیح، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل و به‌هنگام باشد. در تعریف دیگر از سیستم اطلاعات منابع انسانی، آن را در قالب مجموعه‌ای از داده‌های منظم، قابل‌اتکا و معتبر که برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی به کار می‌رود، تعریف کرده‌اند [۱۲].

مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبرد: میزانی که حوزه مدیریت منابع انسانی در فرایند تدوین استراتژی کسب‌وکار مشارکت می‌کند [۱۱].

نگرش سیستمی: نگرش سیستمی یعنی اندیشیدن و اقدام در مورد مسائل به‌صورت یک مجموعه متعامل و مرتبط که از اجزای مختلف تشکیل شده‌اند و تغییر هر جزء می‌تواند بر دیگری اثرگذار باشد [۴].

۳. فرضیه‌های پژوهش

۱. مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

۲. وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

۳. تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

۴. یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری در یکپارچه‌سازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

۵. وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر است.

۶. وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر است.

۴. جامعه آماری، نمونه و ابزار گردآوری اطلاعات

جامعه آماری این پژوهش معاونین، مدیران، روسا، سرپرستان و کارشناسان منابع انسانی شرکت صنعتی نیروم‌محور خودروسازی سایپا می‌باشد که با کمک روش نمونه‌گیری و فرمول کوکران، ۹۸ نفر ارزیابی شده است. با توجه به جامعه اصلی پژوهش، روش نمونه‌گیری در این جامعه به‌صورت تصادفی ساده، انتخاب شده است. به‌منظور بررسی تجربی فرضیات پژوهش و آزمون آن‌ها، پرسشنامه‌ای شامل ۳۷ سؤال طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

۵. روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی است. در این پژوهش به‌منظور توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آمار استنباطی استفاده شده است. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نیز جهت بررسی نرمال بودن مؤلفه‌ها، آزمون T تک‌نمونه‌ای جهت اثبات فرضیات در سطح معناداری تعریف شده و آنالیز رتبه‌ای فریدمن جهت رتبه‌بندی عوامل، مورد استفاده قرار گرفته است.

نرم‌افزار مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم‌افزاری SPSS نسخه ۱۸ می‌باشد.

۶. بررسی وضعیت نرمال بودن تک متغیره

ابتدا لازم است وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها مشخص شود. جهت نشان دادن این موضوع که متغیرهای مورد مطالعه شرایط نرمال بودن توزیع را دارند، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، استفاده شده که نتایج نشان از نرمال بودن توزیع دارد. در این آزمون فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع است. در صورتی که سطح معنی‌داری بزرگ‌تر مساوی $0/05$ باشد از نرمال نبودن متغیرهای مورد مطالعه نشان دارد (جدول ۱).

جدول ۱. آزمون‌های بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

Sig.	متغیرهای پژوهش
۰/۰۷۱	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی‌ها
۰/۱۱۳	سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی
۰/۲۰۹	تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها
۰/۰۸۹	یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها
۰/۲۱۴	سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌های منابع انسانی
۰/۱۰۸	وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی

با توجه به اینکه تمام سطوح دارای معناداری بالای $0/05$ است، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع پذیرفته می‌شود. لذا شرایط نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه جهت برآورد پارامترهای مجهول قابل اتکا است.

۷. تحلیل فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

برای بررسی ارزیابی و معناداری زیرمقیاس‌های مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان نیز از آزمون t استفاده شده که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

با توجه به مقدار میانگین به دست آمده می‌توان گفت بیشترین عامل در منجر شدن به یکپارچگی و همسویی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، آگاهی مدیر منابع انسانی از نقاط قوت و ضعف/ امکانات و محدودیت‌های منابع انسانی سازمان (میانگین بالاتری داشته) است.

ضعیف‌ترین عامل تأثیرگذار بر یکپارچگی و همسویی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان نیز گزارش‌دهی مستقیم به مدیرعامل است (میانگین پایین‌تری داشته است).

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان	۳/۷۱۴	۰/۵۰۷	۲/۸۴۰	۹۷	۰/۰۰۲	تأیید

جدول ۳. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای شاخص‌های مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
حضور مدیر منابع انسانی در تیم مدیریت عالی و ایفای نقش شریک راهبردی در سازمان	۳/۴۱۲	۸/۴۰۵	۰/۰۰۱	تأیید
آگاهی مدیر منابع انسانی از دانش کسب و کار	۳/۳۷۱	۳/۵۹۸	۰/۰۰۱	تأیید
آگاهی مدیر منابع انسانی از نقاط قوت و ضعف/امکانات و محدودیت‌های منابع انسانی سازمان	۴/۷۱۴	۴/۵۸۱	۰/۰۰۳	تأیید
امکان دسترسی آسان به مدیرعامل	۳/۰۰۱	۶/۸۱۲	۰/۰۰۱	تأیید
گزارش دهی مستقیم به مدیرعامل	۱/۹۲۱	-۹/۰۵۲	۰/۱۱۴	رد

فرضیه دوم: وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای سیستم اطلاعات منابع انسانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی	۳/۹۸۵	۰/۴۳۲	۳/۷۶۲	۹۷	۰/۰۰۰	تأیید

نتیجه آزمون زیرعامل‌های فرضیه

مؤثرترین زیرعامل: امنیت و قابلیت اطمینان به اطلاعات ارائه شده به‌وسیله (HRIS)

ضعیف‌ترین زیرعامل: ارائه خدمات و اطلاعات متنوع به کاربران متناسب با نوع نیاز آن‌ها

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای شاخص‌های وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۸۴۹	۲/۳۷۶	جامعیت اطلاعات ارائه‌شده به‌وسیله (SIRH)
تأیید	۰/۰۰۲	۵/۴۶۲	۲/۰۷۸	انتقال اطلاعات در قالب‌های (TAMROF) متعدد که قابل استفاده مدیران تمام سطوح سازمانی باشد.
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۵۷۰	۲/۴۸۹	ارائه‌ی اطلاعات به‌روز و به‌نگام به مدیران
تأیید	۰/۰۰۱	۲/۸۷۴	۳/۷۴۵	امنیت و قابلیت اطمینان به اطلاعات ارائه‌شده به‌وسیله (SIRH)
رد	۰/۱۲۴	-۹/۷۸۲	۱/۳۴۴	ارائه‌ی خدمات و اطلاعات متنوع به کاربران متناسب با نوع نیاز آن‌ها
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۴۵۶	۳/۵۴۹	صحت، اعتبار و دقت اطلاعات (پایایی و اعتبار) دریافتی از (SIRH)

فرضیه سوم: تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

جدول ۶. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای تعهد تیم مدیریتی

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۳	۹۷	۲/۵۸۹	۰/۴۶۹	۲/۸۶۱	تعهد تیم مدیریتی

نتیجه آزمون زیرعوامل‌های فرضیه

مؤثرترین زیرعامل: مشارکت مدیریت ارشد در تدوین استراتژی‌ها؛

ضعیف‌ترین زیرعامل: پیگیری و کنترل استراتژی‌ها توسط مدیران.

جدول ۷. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای شاخص‌های تعهد تیم مدیریتی

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
رد	۰/۱۱۷	۸/۹۰۵	۳/۸۷۴	حمایت‌های مدیریتی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۸۱	۴/۷۸۲	مشارکت مدیریت ارشد در تدوین استراتژی‌ها
تأیید	۰/۰۰۳	۶/۴۱۹	۴/۰۱۵	تعیین استراتژی‌ها توسط مدیران
تأیید	۰/۰۰۷	۲/۸۴۶	۲/۸۹۱	پیگیری و کنترل استراتژی‌ها توسط مدیران

فرضیه چهارم: یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری در انطباق استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان مؤثر است.

جدول ۸. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۳	۹۷	۴/۹۹۱	۰/۰۵۸	۳/۷۰۹	یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری

نتیجه آزمون زیرعامل‌های فرضیه:

مؤثرترین زیرعامل: همسویی واحدها و بخش‌ها؛

ضعیف‌ترین زیرعامل: تفکر سیستمی در بین مدیران.

جدول ۹. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای شاخص‌های یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۴۹۶	۳/۰۰۹	تفکر سیستمی در بین مدیران
تأیید	۰/۰۱۱	۳/۵۴۲	۳/۷۸۵	آموزش‌های مدیریتی و رهبری
تأیید	۰/۰۰۱	۱۱/۸۷۴	۳/۶۵۷	استفاده از دیدگاه واحدها در تدوین استراتژی‌ها
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۸۴۵	۳/۵۵۵	ایجاد آگاهی استراتژیک
تأیید	۰/۰۰۱	۱۱/۷۹۸	۳/۹۵۶	همسویی واحدها و بخش‌ها
تأیید	۰/۰۰۵	۶/۰۹۵	۳/۱۲۱	فرهنگ و چشم‌انداز مشترک

فرضیه پنجم: وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر است.

جدول ۱۰. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای سیستم اطلاعات منابع انسانی

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۳	۹۷	۵/۰۵۷	۰/۱۱۲	۳/۰۸۲	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی

نتیجه آزمون زیرعامل‌های فرضیه:

مؤثرترین زیرعامل: صحت، اعتبار و دقت اطلاعات (پایایی و اعتبار) موجود در (HRIS)؛

ضعیف‌ترین زیرعامل: انعطاف‌پذیری و قابلیت بازنگری اطلاعات در (HRIS).

جدول ۱۱. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای شاخص‌های وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۱۱	۱۱/۰۰۸	۳/۸۸۱	ارائه‌ی اطلاعات مرتبط با فرایندها به مدیران دوایر واحد منابع انسانی
رد	۰/۰۷۰	۱۱/۰۳۴	۳/۱۰۶	سرعت (HRIS) در ارائه‌ی خدمات و اطلاعات مورد نیاز مدیران
تأیید	۰/۰۱۴	۶/۱۵۲	۳/۷۷۹	سهولت در کاربری (HRIS)
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۱۴۴	۳/۷۸۸	نگهداری سوابق و بایگانی اطلاعات مورد نیاز مدیران توسط (HRIS)
رد	۰/۰۰۱	۱/۰۴۸	۳/۰۰۷	انعطاف‌پذیری و قابلیت بازنگری اطلاعات در (HRIS)
تأیید	۰/۰۲۸	۹/۰۱۴	۴/۰۱۵	صحت، اعتبار و دقت اطلاعات (پایلی و اعتبار) موجود در (HRIS)

فرضیه ششم: وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۱	۹۷	۲/۸۵۲	۰/۱۰۸	۳/۱۸۹	وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی

نتیجه آزمون زیرعامل‌های فرضیه:

مؤثرترین زیرعامل: درک اصل هم‌افزایی در سیستم مدیریت منابع انسانی؛

ضعیف‌ترین زیرعامل: درک اصل وابستگی متقابل (درک همبستگی و ارتباط متقابل خرده‌سیستم‌ها (دوایر) واحد منابع انسانی).

جدول ۱۳. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای شاخص‌های وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۵۶۶	۳/۸۰۶	جایگزین نمودن روابط تعاملی به‌جای روابط علت و معلولی بین دوایر واحد منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۷۴	۳/۴۴۹	درک اصل وابستگی متقابل (درک همبستگی و ارتباط متقابل خرده سیستم‌ها (دوایر) واحد منابع انسانی)
تأیید	۰/۰۰۱	۱۱/۰۱۲	۳/۸۸۹	آگاهی از هدفمندی کل سیستم مدیریت منابع انسانی.
تأیید	۰/۰۰۱	۹/۸۶۴	۴/۸۹۵	درک اصل هم‌افزایی در سیستم مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۰۳۵	۶/۵۸۹	۳/۷۹۹	آگاهی از اهمیت ارتباط، هماهنگی و هم‌افزا در سیستم مدیریت منابع انسانی

بر مبنای نتایج جداول ۲، ۴، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲ و ۱۳ تمام فرضیات تحقیق تأیید می‌شود. و به‌عنوان زمینه‌های مناسب برای ایجاد یکپارچگی و همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و همچنین یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی سازمان معرفی می‌شوند. با توجه به اینکه نمی‌توان برای همه عوامل

فوق، اهمیت یکسانی قائل شد؛ برای سنجش اولویت هر یک از عوامل از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

۸. آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش

جدول ۱۴. شاخص‌های معنی‌داری آزمون فریدمن

مقادیر محاسبه‌شده	شاخص‌های آماری
۹۸	تعداد
۴۹/۱۸۸	χ^2
۴	درجه آزادی
۰/۰۱۵	عدد معناداری (sig)

جدول ۱۵. میانگین رتبه مؤلفه‌های پژوهش در آزمون فریدمن

میانگین رتبه	متغیرهای پژوهش
۴/۱۱۱	سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی
۳/۹۷۶	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی‌ها
۳/۴۶۲	یکپارچه‌سازی الگوهای رهبری در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها
۳/۰۸۷	وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی
۲/۴۵۵	سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌های منابع انسانی
۱/۶۸۶	تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها

بر مبنای نتایج جدول ۱۵، همان‌طور که از نتایج برمی‌آید، عاملی که بالاترین رتبه در بین عوامل موردبررسی از حیث اثرگذاری بر همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان دارد «سیستم اطلاعات منابع انسانی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی» است. در مقابل، پایین‌ترین رتبه در بین عوامل معرفی شده مربوط به «تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها» است. جزئیات بیشتر در خصوص نتایج کمی رتبه‌بندی فریدمن در جدول ۱۵ ارائه شده است.

۱۰. نتیجه‌گیری

در این تحقیق پس از شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر یکپارچگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان و همچنین مؤلفه‌های اثرگذار بر یکپارچگی فعالیت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی سازمان به بررسی میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها بر اجرای آن در یک سازمان تولیدی پرداخته شد. در این راستا پرسشنامه‌ای تهیه و در شرکت خودروسازی سایپا توزیع و نتایج پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. در نهایت، تأثیر مؤلفه‌های مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان، وجود سیستم اطلاعات

منابع انسانی، تعهد تیم مدیریتی، یکپارچه‌سازی الگوی رهبری و وجود دیدگاه سیستمی در تحقق همسویی استراتژی‌های سازمانی تأیید گردید. در واقع شناسایی و به‌کارگیری عوامل مؤثر بر ایجاد همسویی استراتژی‌ها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان در محیط رقابتی و پرتلاطم اقتصادی، امروزه یکی از راه‌کارهای مهم و اساسی برای جلب رضایت مشتریان و تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی برای سازمان است. با تکیه بر نتایج حاصل از تحقیق، می‌توان این مطلب را بیان کرد که دیدگاه راهبردی نسبت به منابع انسانی باید به‌عنوان یک جزء اصلی و پایه‌ای در سازمان‌های تولیدی قطعات خودرو مورد توجه قرار گیرد. مدیران ژرف‌اندیش به‌خوبی می‌دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان و بدون آن، سازمان وجود خارجی پیدا نمی‌کند. بنابراین حتی اگر بهترین راهبردهای تولید، بازاریابی و مالی در سازمان به کار رود، ولی سازمان، فاقد راهبرد منابع انسانی باشد، این سازمان فقط در کوتاه‌مدت دوام می‌آورد و در بلندمدت راه به‌جایی نمی‌برد. لازم به ذکر است که از نتایج این پژوهش، کلیه اساتید محترم دانشگاه، همچنین دانشجویان و محققان در حوزه‌ی منابع انسانی و مدیران حوزه منابع انسانی و استراتژی شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو، می‌توانند بهره‌مند شده و از آن استفاده کنند، چرا که با نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و همچنین تحقیقات انجام شده دیگر در این زمینه، تأثیرگذاری مؤلفه‌هایی همچون وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، تعهد تیم مدیریتی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها، وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی، مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان به اثبات رسیده است.

پی‌نوشت‌ها

1. Team player
2. Team-based rewards
3. Gratton, Hope-Haliley, Stiles and Truss
4. People processes
5. Bunding
6. Configuration
7. Michigan's School
8. Matching model
9. Wood
10. Strategic fit
11. Internal fit
12. Organizational fit
13. Environment fit

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه محمد اعرابی و امید مهدیه، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۳. اعرابی محمد و میری، عبدالرضا (۱۳۸۴)، مدل‌های هماهنگی در تفکر راهبردی سازمان و استراتژی منابع انسانی، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک ۲۱، (۱) ۲۶، ۱۲۷-۱۵۲.

۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
۵. خانزادی، مصطفی؛ عباس‌نیا علی و قاسمی، رضا (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی (مقدمه و مراحل توسعه مدیریت)، نشریه سیمان، ۱۰۶، (۱) ۸۱-۴-۸۳.
۶. جعفرنژاد، (۱۳۹۳)، مدیریت تولید و عملیات نوین، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. دسلر، گری (۱۳۸۶)، مبانی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۸. دفت، ریچارد (۱۳۸۷)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۹. دیسنزو، دیوید؛ استیفن، رایینز و سیدتقوی، میرعلی (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: مهکامه.
۱۰. قاسمی، محمد (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مفاهیم و فرایندها، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۵۱، مرداد ۱۳۸۲.
۱۱. طبرسا، غلامعلی؛ حاج‌کریمی، عباسعلی و گنجعلی، اسداله (۱۳۸۶)، طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، نشریه اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۸۶، صص ۲۱۲-۱۸۹.
۱۲. کیانی، علیرضا (۱۳۸۲)، کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، تدبیر، شماره ۱۳۴.
۱۳. نصرت‌پناه سیاوش؛ حسنی، کاوه و یزدی، امید (۱۳۹۱)، بررسی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی، دوفصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی، ش ۱۱، صص ۲۰۴-۱۸۷.

14. Allen, M.R. & Wright, P.M. (2006), Strategic management and HRM, Cornell University ILR School, Vol. 26, PP. 4-26.
15. Boon, C. (2008), HRM and fit survival of the fittest!?, Erasmus research institute of management (ERIM), 271 (1).
16. Che'nevert, D. & Tremblay, A. (2009), Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 4, 738-770.
17. Delery, J.E. (1998), Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research, Human Resource Management Review, 8(3), 289.
18. Delery, J.E. & Doty, H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, Contingency and configurationally performance predictions, the academy of management journal, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
19. Kathuria, A.; Joshi, M.P. & Porth, S.P. (2007), Organizational alignment and performance: past, present and future, Management decision, Vol. 45, No.3, pp. 503-517.
20. Krishnan, S. & Singh, M. (2004), Strategic human resource management: three-stage process and influencing organizational factors, Indian of Institute of Management, Vol. 37, PP. 3-37.
21. The association of business executive (2009), Advanced diploma in business administration study manual, Strategic human resource management, pp. 163(1).
22. Wang, D.S, & Shyu, C.L. (2006), Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?
23. Wright, P.M. & Snell, S.A. (1997), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource, CAHRS/Cornell University ILR School, 39(3): 3-39.