



Integrative Human Resource Management Strategy in Training and Organizational Structure in Mazandaran Electricity Distribution Company

Mohammad Hosseini Asadi Gorji^{1*}, Mojtaba Tabari²

¹ PhD Student, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

² Associate Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 07.02.2021

Revised: 02.23.2021

Accepted: 03.02.2021

Keyword:

Human resource strategy
Human resource strategic reference model
Organizational structure
Training
Strategy

*Corresponding Author:

Mohammad Hosseini Asadi Gorji

Email: masadi954@yahoo.com

ABSTRACT

According to the critical role of human resources (HR) in creating competitive advantage and the necessity of planning for managing these assets, this research identified the strategy of HR management and other deputies of Mazandaran Electricity Distribution Company based on the Strategic Reference Point Approach (SRP). It determined the organizational structure of the company and units as an influential factor in implementing strategy. Finally, the following questions were addressed: is there alignment between organizational structure and HR strategy and what combination would be most effective? The research method was descriptive and survey based. In this research, three checklists were used to identify differences and cost management variables, variables of recruitment from the domestic and foreign labor market, and determine HR strategy and organizational structure used. For data analysis, statistical methods such as KS test, assumption test, T student, and fuzzy logic were used. In addition, structural equation modeling was used for the validity of the research. Findings show that the human resources strategy in the whole company is in a desirable state and the organizational structure for its implementation was recognized as consistent, but Engineering Department, Clients Department, Coordination Department, and Audit Department should be modified in terms of strategy and units such as the Financial Department and Project Implementation Department needs modification in structure.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resources strategy is a model that deals with policies and procedures related to human resources. The purpose of compiling and implementing the human resources strategy is to link the policies and methods of human resources with the strategic goals of the Electricity Distribution Company of Mazandaran Province in such a way that the company can create internal coordination, or integration and coherence, between the human resources subsystems, and in addition, create integration and external (vertical) coordination between the human resources strategy and the company's strategy.

In this research, first, an attempt was made to determine the type of business strategy according to Michael Porter's model (Differentiation-Cost leadership) and the orientation of manpower supply (permanent or contractual employment), and the current state of human resources strategies based on the strategic reference model in the different units of the company to identify and design the initial model. Second, the current state of the organizational structure was determined according to the five pillars of Mintzberg's model, including machine bureaucracy, professional bureaucracy, adhocracy, simple structure and independent structure.

Methodology

The research method comprised of library and field research using descriptive survey type method. In terms of its purpose and orientation, the methodology was of a fundamental-applied type with a quantitative approach. The research population included managers and senior experts of the Electricity Distribution Company of Mazandaran Province. The business classification plan and the company's strategy plan were used. In the present research, three checklists were used; in the first checklist, eight questions were used to identify differentiation variables and cost leadership, and six questions were used to identify employment variables from the domestic and foreign labor market (human resource supply orientation). In the second checklist, the human resources strategy was divided into four strategies: committed expert, loyal employee, contractor and contractual. Six questions were designed to determine the type of strategy, and human resources measures in the form of job design, recruitment, selection, performance evaluation, training and service compensation were defined and described. In the third checklist, fifteen questions were designed to determine the type of Mintzberg's fivefold structure, and inferential tests and structural equations were used to analyze the research data.

Results and discussion

The current research was conducted with the aim of designing human resource management strategies based on the SRP model at the Electricity Distribution Company of Mazandaran Province. The orientation of manpower supply (internal and external recruitment) was identified. In the second stage, four human resources strategies were defined according to the strategic reference model of Stuart and Barvan, including committed expert, loyal employee, contractor and contractual workforce. In the third stage, the current status of the fivefold structure equal to the Mintzberg model was identified. In the fourth stage, in order to match the five pillars of the organizational structure with the four human resources strategy, a conceptual model was used.

In the last stage of this quadrupled situation, maintaining the status quo (appropriate strategy and structure), modifying the structure (appropriate strategy and inappropriate structure), modifying the strategy (improper strategy and appropriate structure) and finally modifying the structure and strategy (improper structure and strategy) were specified. The results of this research indicate that, in general, the company is in a favorable situation in terms of business strategy, differentiation regarding the orientation of human resources supply, and internal recruitment of labour. In other words, the optimal strategy in the entire company was a committed strategy. The current structure of the professional structure was identified in line with the desired structure of the company and also according to the conceptual model.

Conclusion

Considering the key role of human resources in creating a competitive advantage and the need to plan for the management of these assets, this research study aimed to identify the company's human resources management strategy and its subsets based on the approach of strategic reference points (SRP) and determining the type of company organizational structure and the company units were considered effective factors in the implementation of the strategy.

In regards the company's approach in recruiting the workforce internally, it is recommended that all units provide greater opportunities for skills development with specialized training and necessary investment. Overall, the committed strategy (differentiation and permanent employment) was considered to be favourable. The human resources strategy was a committed strategy (differentiation and permanent recruitment). Here, it is recommended that freedom be given to the employees so that they can use their creativity by improving working methods.

The organizational structure as a whole was consistent with the structure of professional bureaucracy (formal organization, standard work, decentralized decision-making, etc.). For other units with different structures, it is recommended that the perspective of the organization should be taken into consideration in order to approach the goals of other conflicting units.

Considering the desired structure (professional bureaucracy) which is compatible with the strategies of committed experts and is current in most units, it is recommended that units that do not have this compatibility create a complete alignment between the human resources strategy and the action structure.



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۳۰

شاپای چاپی: ۲۳۸۲-۹۷۹۶



طراحی مدل ترکیبی استراتژی مدیریت منابع انسانی در حوزه آموزش و ساختار سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق مازندران

محمدحسین اسدی گرگی^{۱*}، مجتبی طبری^۲

- ۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

چکیده

با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی در خلق مزیت رقابتی و لزوم برنامه‌ریزی برای مدیریت این دارایی‌ها، این تحقیق بر مبنای مدل یکپارچه بامبرگر و مشولوم و دیدگاه مینتزبرگ درباره ساختار سازمانی و در پی شناسایی استراتژی مدیریت منابع انسانی شرکت توزیع برق مازندران در حوزه آموزش و سایر معاونت‌ها براساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) و تعیین نوع ساختار سازمانی شرکت و واحدها به‌عنوان عامل اثرگذار در اجرای استراتژی می‌باشد. آیا هم‌سویی بین ساختار سازمانی و استراتژی منابع انسانی در حوزه آموزش وجود دارد؟ چه ترکیبی از آن اثربخش‌تر خواهد بود؟ روش تحقیق توصیفی و پیمایشی است. در این مقاله از سه چک‌لیست برای شناسایی متغیرهای تمایز و رهبری هزینه، متغیرهای استخدام از بازار کار داخلی و خارجی، تعیین استراتژی مدیریت منابع انسانی و تعیین نوع ساختار سازمانی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری آزمون KS، آزمون فرض، T، استیودنت، و منطق فازی استفاده شده است. برای اعتبار تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره‌گیری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد استراتژی منابع انسانی در کل شرکت از وضعیت مطلوبی برخوردار است و ساختار سازمانی برای اجرای آن، هم‌سو تشخیص داده شد اما واحدهای بهره‌بردار و مالی از لحاظ ساختار و در واحدهای مهندسی، مشترکین، هماهنگی و حسابرسی از لحاظ نوع استراتژی باید اصلاحاتی را انجام دهند.

اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

بازنگری مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۲

کلید واژگان:

آموزش
استراتژی
استراتژی منابع انسانی
ساختار سازمانی
مدل مرجع استراتژی منابع انسانی

*نویسنده مسئول: محمدحسین اسدی گرگی

پست الکترونیکی:

masadi954@yahoo.com



مقدمه

استراتژی منابع انسانی، الگویی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی خصوصاً در بخش آموزش با هدف‌های استراتژیک شرکت می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که شرکت بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی و با استراتژی شرکت نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (غلام زاده و جلالی، ۲۰۱۲). در این پژوهش، در مرحله اول، پس از مشخص شدن نوع استراتژی کسب‌وکار طبق مدل مایکل پورتر (تمایز- رهبری هزینه) و جهت‌گیری تأمین نیرو (استخدام دائمی یا قراردادی)، وضعیت فعلی استراتژی‌های منابع انسانی خصوصاً آموزش براساس مدل مرجع استراتژیک در واحدهای مختلف شرکت توزیع نیروی برق مازندران به‌صورت اقتضایی شناسایی شد و در این راستا مدل اولیه، طراحی گردید. در مرحله دوم، وضعیت فعلی ساختار سازمانی طبق ارکان پنج‌گانه مدل مینتزبرگ شامل بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای، ادھوکراسی، ساختار ساده و ساختار مستقل مشخص شد. در مرحله سوم، به‌منظور تطابق ارکان پنج‌گانه ساختار سازمانی با استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی براساس مدل بامبرگر و مشولم، اقدام لازم انجام گرفت. در ادامه، پس از بیان مسئله، به سؤالات، تعاریف، پیشینه، مدل مفهومی، روش‌شناسی و یافته‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

در بررسی تأثیر محیط بر صنعت برق، ویژگی عدم‌اطمینان، حائزاهمیت است. مدارک و شواهد، دلالت بر این دارد که میزان عدم‌اطمینان محیطی با نوع ساختار، ارتباط دارد. در این میان و در محیط‌های پیچیده و پویا، منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ بنابراین ضرورت تغییر در ساختار سازمانی و به‌ویژه استراتژی منابع انسانی در صنعت برق بیشتر از صنایع دیگر احساس می‌شود. روشن است استراتژی منابع انسانی و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان مؤثر است. با تکیه بر نتایج مطالعات موردی در مورد میزان مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی کل شرکت می‌توان ادعا کرد که مدیریت منابع انسانی، بیشترین نقش را در تدوین استراتژی، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، تعهد، الگوی رهبری و دیدگاه سیستمی دارد (ایرج پور و همکاران، ۲۰۱۸). بدین دلیل، اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی بر این باورند که میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان برحسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای، متغیر است. از جمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای، استراتژی است (اعرابی و رضوانی، ۲۰۰۷). طی دهه‌های گذشته، محققان منابع انسانی، توجه خود را روی سؤالات مهمی معطوف کرده‌اند: اینکه چه چیزی باعث می‌شود تا سازمان‌ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می‌گیرد؟ در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است. اهمیت این مسئله تا بدان جاست که تمرکز بر مدیریت منابع انسانی و تشکیل نیروی انسانی کارآمد، یکی از اصول غیرقابل‌انگاشتنی است که منتهی به ایجاد فرصت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینانه برای سازمان خواهد شد (امینی و همکاران، ۲۰۲۰). برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، آموزش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به‌کارگیرند که از آن به‌عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود. در این راستا ساختار، نقش مهم و اساسی در اجرای استراتژی دارد. هدف از تلفیق ساختار سازمانی با استراتژی منابع انسانی و مقایسه آن با وضع مطلوب، تشویق و راهنمایی کارکنان به کارها و فعالیت‌ها و ایجاد ارتباطاتی است که سازمان را قادر سازد به هدف‌هایش برسد. دغدغه این پژوهش، شناسایی ساختار هم‌سو با استراتژی‌های منابع انسانی بین واحدهای موجود در شرکت توزیع نیروی برق مازندران است. بنابراین، توجه به سیاست‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و انتخاب ساختار سازمانی مناسب، ضرورت بهره‌گیری از چارچوبی اقتضایی و فراگیر را حیاتی کرده است. لذا پژوهش حاضر می‌کوشد به این سؤال اصلی پاسخ دهد که مدل ترکیبی استراتژی مدیریت منابع انسانی خصوصاً در بخش آموزش براساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک^۱ (SRP) و

ساختار سازمانی در واحدهای مختلف شرکت چیست و چه ترکیبی از آن به اثربخشی بالاتری منتج می‌گردد و به تبع آن، مدل ترکیبی چگونه باید باشد.

سوالات تحقیق

- ۱- استراتژی شرکت توزیع نیروی برق مازندران به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها چیست؟
- ۲- جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی شرکت به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها چگونه است؟
- ۳- استراتژی منابع انسانی شرکت در حوزه آموزش به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها براساس مدل SRP^۱ چه باید باشد؟
- ۴- استراتژی منابع انسانی در حوزه آموزش شرکت به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها در شرایط فعلی چگونه است؟
- ۵- ساختار سازمانی شرکت به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها براساس مدل مینتزبرگ چگونه است؟
- ۶- آیا ساختار سازمانی شرکت با استراتژی منابع انسانی شرکت هم‌سو و هماهنگ است؟
- ۷- آیا مدل طراحی شده در شرکت توزیع برق از اعتبار لازم برخوردار است؟

مبانی نظری تحقیق

استراتژی: بروس هندرسون، صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصربه‌فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند. استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف‌های سازمان (فرهی بیلویی، ۲۰۰۸). استراتژی یک شرکت عبارت از طرحی جامع است که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد (ویلن و هانگر، ۲۰۱۷).^۲ استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد (سیدجوادین، ۲۰۱۲). استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از نظر اول، استراتژی، برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت است و از نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد (ورما، ۱۹۹۰).^۳

ویژگی‌های استراتژی‌های منابع انسانی چهارگانه در مدل یکپارچه - بامبرگر و مشولم (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۶)^۴ به شرح زیر است:

استراتژی پدران: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ‌سازی آن‌ها را با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

استراتژی ثانویه: برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار موردنیاز آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان نیست.

1 SRP: Strategy Reference Point

2 Wheelen & Hunger

3 Verma

4 Bamberger & Mosholem

استراتژی پیمانکارانه: برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آنها برای سازمان مستلزم هزینه بالایی است.

استراتژی متعهدانه: برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم موردنیاز شرکت هستند و از آن جا که آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص شرکت تسلط دارند، جایگزینی آن‌ها به‌راحتی امکان‌پذیر نیست.

با توجه به دیدگاه مینتزبرگ، پنج نوع ساختار سازمانی وجود دارد که عبارتند از (اعرابی، ۲۰۰۲):

ساختار ساده: هیچ نوع مهارتی یا تخصصی به کار نرفته و متخصصی وجود ندارد، فاقد پیچیدگی است، فعالیت‌های آن رسمی نیست، کارها معیار استاندارد ندارد، اختیارات در دست یک نفر است، مسیر مشخصی برای سلسله‌مراتب گزارش‌دهی وجود ندارد، تمرکز زیاد، محیط ساده

ساختار دیوان‌سالاری ماشینی: کارها یکنواخت و استاندارد است، هر واحد وظیفه‌ای دارد، اختیارات متمرکز است، سلسله‌مراتب رعایت می‌شود، قوانین و مقررات رسمی است، تخصص‌گرایی زیاد است.

ساختار دیوان‌سالاری حرفه‌ای: فعالیت‌ها رسمی است، کارها استاندارد است، تصمیمات غیرمتمرکز است، تخصص‌گرایی و رسمیت کم، محیط ساده

ساختار بخشی: قدرت در دست مدیران میانی است، کنترل مسئولین بخش‌ها، ادارات و امور را بر عهده دارند، فعالیت‌ها در دفاتر مرکزی هماهنگی می‌شود.

ساختار ادهوکراسی: سطوح افقی و مدیریت اندک است، فعالیت‌ها استاندارد نیست، سازمان مسئولیت‌پذیر است، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است، تفکیک افقی زیاد و تفکیک عمودی کم، رسمیت کم است.



مدل نقاط مرجع استراتژیک در بخش آموزش (استوارت و براون، ۲۰۱۷)^۱

پیشینه تحقیق

نتایج تحقیقی با عنوان «توسعه استراتژیک منابع انسانی» که با استفاده از روش پژوهش ترکیبی در زمینه الگوهای رایج تحت یک دسته‌بندی کلی عقلایی، واقعی و نگرش جدید یکپارچه بحث شده است، نشان داد که در استراتژی متعهدانه بر توسعه در هر سه بعد (مهارت، شایستگی و هنجارها) تأکید می‌شود. در استراتژی پیمانکارانه بر توسعه شایستگی‌ها و هنجارها و در استراتژی پدرانیه نیز بر توسعه مهارت تأکید می‌گردد اما در استراتژی ثانویه، هیچ تأکیدی بر آموزش و توسعه نمی‌شود (امیدی، ۲۰۰۹).

در تحقیقی با عنوان «هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی» که در شرکت تولیدکننده کاغذ تیشو انجام شد، مشخص شد اگرچه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی به عنوان نمونه‌ای از به کارگیری الگوهای طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح است، لیکن برای تدوین استراتژی منابع انسانی، تنها بر اساس الگوی طبیعی اقدام نشده است و سه سناریوی متفاوت پیشنهاد شده است: سناریوی اول، تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه منطقی (عقلایی)، سناریوی دوم، به شیوه فزاینده (طبیعی) و سناریوی سوم، به شیوه ترکیبی (اعرابی و رضوانی، ۲۰۰۷).

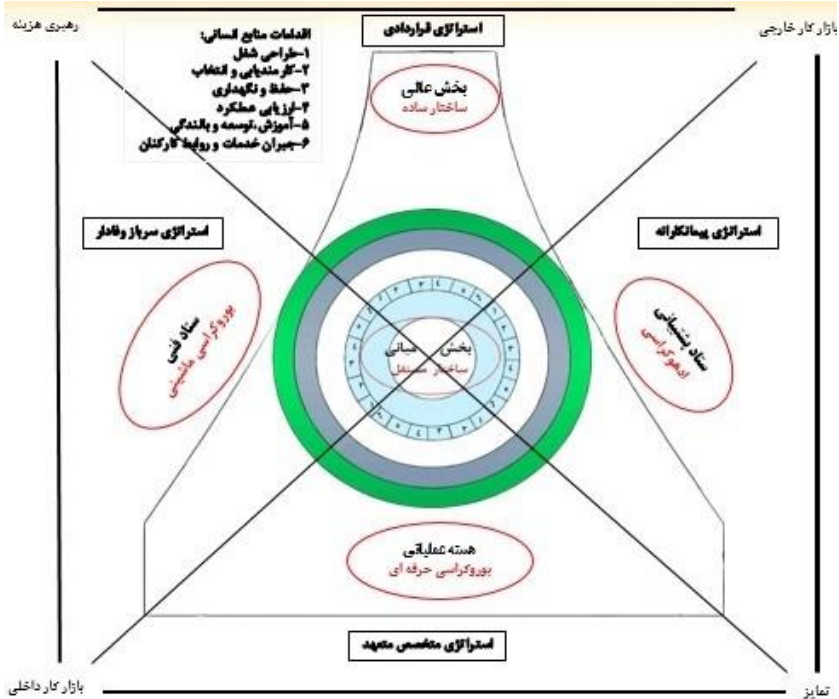
در پژوهشی با عنوان «تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک» که در شرکت رنگین پروفیل کویر برمبنای مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم انجام شد نتایج حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای شاغلانی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای شاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دست‌یابی به اهدافش است (غلام زاده و جلالی، ۲۰۱۲).

در پژوهشی که با عنوان «ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی براساس نقاط مرجع راهبردی» در یکی از شرکت‌های مرتبط با صنعت نفت تدوین شد، نتایج نشان داد راهبرد متعهدانه برای شاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانیه برای شاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای شاغل خدماتی سازمان، مناسب است (ابراهیمی و فتحی، ۲۰۱۶).

در تحقیقی با عنوان «پیکربندی استراتژی و ساختار» اشاره شده است که حداقل دو نوع استراتژی تمایز وجود دارد: اساس نوآوری محصول و بر اساس بازاریابی گسترده و دیگری مدیریت تصویر (محصول در بازار). اولی که بسیار شبیه فرصت‌جویان در گونه‌شناسی مایلز و اسنو است می‌کوشد تا با تأکید بر تحقیق و توسعه و پیشرو بودن در تکنولوژی‌های جدید و از طریق برتری نسبت به رقبا در کیفیت، کارایی، طراحی نوآورانه یا سبک، به‌روزترین و جذاب‌ترین محصولات را ارائه کند و دومی که به‌ندرت در ارائه محصولات نو پیشگام است، تلاش می‌کند تا از طریق اقدامات بازاریابی (نظیر تبلیغات، بسته‌بندی جذاب، خدمات خوب و ...)، تصویری یگانه از محصولش خلق کند. میلر، براساس پیکربندی‌های نظری و تجربی گذشته، یک جمع‌بندی از پیکربندی‌های مختلف از استراتژی ارائه کرده و معتقد است که هر یک از دسته‌بندی‌های ارائه‌شده قبلی، بر جنبه‌ای خاص تأکید داشته است. او براساس پژوهش‌های قبلی تمایز، تمرکز، رهبری هزینه و صرفه‌جویی در سرمایه (یعنی کم بودن سرمایه برای هر واحد خروجی) را چهار بعد اصلی برای دسته‌بندی استراتژی‌ها به شمار آورده و بر این اساس، چهار پیکربندی موفق از استراتژی‌های سطح کسب‌وکار (بازاریابان متمرکز، نوآوران، بازاریابان و رهبران هزینه) ارائه می‌کند (میلر، ۱۹۸۶).^۱

مدل مفهومی

هر مدل مفهومی، نقطه شروع مبنایی برای انجام مطالعات و تحقیقات است؛ به‌گونه‌ای که متغیرهای موردنظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند. مدل مفهومی فوق، حاصل ترکیب مدل مرجع استراتژیک استوارت و براون (استوارت و براون، ۲۰۱۷) و مدل ساختار سازمانی هنری مینتزربرگ می‌باشد.



در مدل مفهومی فوق، چنانچه استراتژی سازمان رهبری، هزینه باشد و تأمین نیرو از بازار کار خارجی باشد استراتژی منابع انسانی، استراتژی قراردادی و ساختار هم‌سو با آن ساختار ساده است. چنانچه استراتژی سازمان رهبری، هزینه باشد و تأمین نیرو از داخل باشد استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه‌گذار و ساختار هم‌سو با آن ساختار بروکراسی ماشینی است. چنانچه استراتژی سازمان، تمایز و تأمین نیرو از بازار خارجی باشد، استراتژی منابع انسانی استراتژی پیمانکارانه و ساختار هم‌سو با آن ساختار ادوکراسی است و چنانچه استراتژی سازمان، تمایز و تأمین نیرو از داخل باشد، استراتژی منابع انسانی، استراتژی متخصص معهد و ساختار هم‌سو با آن ساختار بروکراسی حرفه‌ای است.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی و همچنین توصیفی از نوع پیمایشی است و از نظر هدف و جهت‌گیری پژوهش از نوع بنیادی- کاربردی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش و تبیین مدل مفهومی، از چک‌لیست و اسناد و مدارک به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده می‌گردد. همچنین در انجام تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره‌گیری شده است.

جامعه آماری این تحقیق ۵۶ نفر از مدیران شرکت توزیع نیروی برق مازندران می‌باشند که همگی دارای مدرک کارشناسی و بالاتر، سابقه کاری بالای ۱۰ سال و سابقه مدیریتی حداقل ۵ سال بودند. ضمناً به منظور جمع‌آوری اطلاعات از اسنادی چون طرح طبقه‌بندی مشاغل و برنامه استراتژیک شرکت استفاده شده است.

در این پژوهش، از سه چک‌لیست برای نیل به اهداف تحقیق استفاده می‌شود: ۱- در چک‌لیست اول، هشت سؤال به‌منظور شناسایی متغیرهای تمایز و رهبری هزینه و شش سؤال به‌منظور شناسایی متغیرهای استخدام از بازار کار داخلی و خارجی (جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی) استفاده گردید. جمعاً ۱۴ سؤال برای چک‌لیست اول طرح گردید. ۲- در چک‌لیست دوم، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، به چهار استراتژی متخصص متعهد، سرباز وفادار، پیمانکارانه و قراردادی تقسیم گردید. برای هر یک از استراتژی‌های مذکور و به‌منظور شناسایی نظامات منابع انسانی موجود، شش سؤال مطرح گردید. اقدامات منابع انسانی در قالب طراحی شغل، نیرویابی -انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و در نهایت جبران خدمات تعریف و توصیف گردید. ۳- در چک‌لیست سوم، ساختار سازمانی به بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای، ادوکراسی (متخصص‌سالاری)، ساختار ساده و ساختار مستقل تقسیم گردید. برای هر یک از انواع ساختار سه سؤال و در مجموع برای شناسایی پنج متغیر مورد اشاره ۱۵ سؤال مطرح گردید.

آزمون KS: به‌منظور تعیین نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون KS استفاده شده است. با توجه به نرمال بودن داده‌ها، از روش T-Student استفاده شده است.

آزمون آماری: در این مرحله برای تعیین استراتژی‌های کسب‌وکار (رهبری هزینه یا تمایز) و جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی (استخدام از بازار کار داخلی یا خارجی) و طراحی و تبیین مدل، از آزمون فرض استفاده گردید و برای تعیین شکاف وضعیت فعلی (یعنی آنچه در حال اجراست نه وضعیت مطلوب) با وضعیت مطلوب از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای به تفکیک واحدهای شرکت توزیع نیروی برق مازندران استفاده شده است و برای شناسایی وضعیت فعلی ساختار سازمانی از آزمون تی استیودنت به تفکیک واحدهای شرکت استفاده شده است.

مدل‌سازی معادلات ساختاری: در این مقاله، علی‌رغم استفاده از آزمون T-student و نرم‌افزار SPSS برای دریافت پاسخ، به‌منظور افزایش میزان پایایی و روایی تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است؛ به‌طوری که با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نوع و میزان رابطه میان متغیرهای مستقل (ساختار) و متغیرهای وابسته (تأمین نیرو و استراتژی) با بهره‌گیری از نرم‌افزار Smart PLS، بررسی و مدلی برای بیان رابطه بین متغیرهای مورد استفاده در این مقاله ارائه شده است.

یافته‌های تحقیق

استراتژی شرکت توزیع نیروی برق مازندران به‌صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها

آزمون تی استیودنت استراتژی کسب‌وکار (تمایز یا رهبری هزینه) کل

فرضیه‌های آماری $H_0: \mu \geq 7$ $H_1: \mu < 7$

| آزمون t یک نمونه‌ای | |
|---------------------------------|----------------------|
| نقطه (عدد) آزمون= 7 | |
| فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها | |
| حد بالا | حد پایین |
| میانگین تفاوت‌ها | سطح معنی‌داری دوطرفه |
| t | استراتژی |

| آزمون t یک نمونه‌ای | | | | | |
|---------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| تمایز | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۶ | -۰/۲۴ | ۰/۸۸ |
| رهبری هزینه | -۹/۱ | ۰/۰۰۰ | -۲/۲۵ | -۲/۵۱ | -۱/۷۹ |

نتیجه آزمون: با توجه به اینکه آماره محاسبه‌شده برای استراتژی رهبری هزینه در محدوده منطقه HI قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر، رد می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب‌وکار در کل مجموعه، منطبق با رهبری هزینه نیست و از آماره t مربوط به استراتژی تمایز ($t=۰/۰۵$) در محدوده H0، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر، تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب‌وکار در کل مجموعه، منطبق با استراتژی تمایز است.

چگونگی جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی شرکت توزیع نیروی برق مازندران (به‌صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها)

آزمون تی استیوونت جهت‌گیری تأمین نیرو از داخل یا خارج سازمان کل مجموعه

فرضیه‌های آماری: $H_0: \mu \geq \gamma$ $H_1: \mu < \gamma$

| آزمون t یک نمونه‌ای | | | | | |
|---------------------------|-------|-----------------------|------------------|---------------------------------|----------|
| نقطه (عدد) آزمون γ | | | | | |
| جهت‌گیری | t | سطح معنی‌داری دو طرفه | میانگین تفاوت‌ها | فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها | |
| | | | | حد بالا | حد پایین |
| داخل سازمان | ۱/۳۹ | ۰/۰۰۴ | ۰/۴۱ | ۰/۹۳ | -۰/۰۴ |
| خارج سازمان | -۸/۶۴ | ۰/۰۰۰ | -۲/۲۷ | -۱/۵۶ | -۲/۷۶ |

نتیجه آزمون: با توجه به اینکه آماره محاسبه‌شده برای استخدام خارج از سازمان در محدوده منطقه HI قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که جهت‌گیری تأمین نیرو در کل مجموعه، منطبق با خارج از سازمان نیست و از آماره t مربوط به استخدام از داخل سازمان ($t=۱/۳۹$) در محدوده H0، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که جهت‌گیری تأمین نیرو در کل مجموعه، منطبق با استخدام از داخل سازمان است.

جدول ۱. خلاصه نتایج آزمون استراتژی کسب‌وکار و جهت‌گیری تأمین نیرو به تفکیک واحدهای مختلف (پرسش‌نامه اول و دوم)

| متغیرها واحدها | تمایز | رهبری هزینه | استخدام از داخل سازمان (دائمی) | استخدام از خارج سازمان (قراردادی) |
|-------------------|-------|-------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| بهره‌برداری | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| برنامه‌ریزی | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| مهندسی | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |

| متغیرها واحدها | تمايز | رهبری هزینه | استخدام از داخل سازمان (دائمی) | استخدام از خارج سازمان (قراردادی) |
|-------------------|-------|-------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| مالی و پشتیبانی | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| خدمات مشترکین | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| منابع انسانی | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| هماهنگی | عدم | تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| حسابرسی | تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید |
| کل مجموعه | تأیید | | تأیید | |

تعیین استراتژی منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق مازندران (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها)
براساس مدل SRP

جدول ۲. نتایج تحلیلی وضعیت مطلوب استراتژی چهارگانه مدیریت منابع انسانی به تفکیک واحدهای مختلف
(پرسش‌نامه اول و دوم)

| استراتژی واحدها | متعهدانه | سرباز وفادار | پیمان کارانه | قراردادی |
|--------------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| بهره‌برداری | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| برنامه‌ریزی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| مهندسی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| مالی و پشتیبانی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| خدمات مشترکین | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| منابع انسانی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| هماهنگی | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| حسابرسی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| کل مجموعه | تأیید | | | |

چگونگی استراتژی منابع انسانی شرکت در حوزه آموزش (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) در
شرایط فعلی

آزمون تی استیودنت استراتژی منابع انسانی (پیمان کارانه، قراردادی، تعهدانه و سرباز وفادار) کل مجموعه

فرضیه‌های آماری: $H_1: \mu < \gamma$ $H_0: \mu \geq \gamma$

| آزمون t یک نمونه‌ای | | | | | |
|---------------------------------|----------|-------------------------|------------------|-------|--------------------------|
| نقطه (عدد) آزمون = γ | | | | | |
| فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها | | سطح معنی‌داری دوطرفه | میانگین تفاوت‌ها | t | استراتژی منابع انسانی |
| حد بالا | حد پایین | | | | |
| -۱/۱۴ | -۲/۶۲ | ۰/۰۰۰ | -۱/۸۵ | -۵/۶۶ | پیمانکارانه |

| آزمون t یک نمونه‌ای | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| قراردادی | -۳/۹۸ | ۰/۰۰۰ | -۱/۴۹ | -۲/۰۵ |
| تعهدانه | ۱/۰۲ | ۰/۰۰۳ | ۰/۵۴ | ۰/۱۶ |
| سرباز وفادار | -۴/۹۱ | ۰/۰۰۰ | -۱/۶۵ | -۲/۳۸ |

نتیجه آزمون: با توجه به اینکه آماره محاسبه‌شده برای استراتژی‌های پیمانکارانه، قراردادی و سرباز وفادار در محدوده منطقه HI قرار دارد می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ فرض صفر، رد می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی منابع انسانی در کل مجموعه منطبق با اقدام‌های پیمانکارانه، قراردادی و سرباز وفادار نیست. اما از آماره t مربوط به اقدام تعهدانه ($t=۱/۰۲$) در محدوده HO می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ فرض صفر، تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی منابع انسانی در آموزش کل مجموعه، منطبق با استراتژی متعهدانه است.

جدول ۳. وضعیت جاری استراتژی‌های منابع انسانی به تفکیک واحدهای مختلف (پرسش‌نامه چهارم)

| استراتژی واحدها | متعهدانه | سرباز وفادار | پیمان‌کارانه | قراردادی |
|--------------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| بهره‌برداری | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید |
| برنامه‌ریزی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| مهندسی | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | تأیید |
| مالی و پشتیبانی | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| خدمات مشترکین | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید |
| منابع انسانی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| هماهنگی | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| حسابرسی | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید |
| کل مجموعه | تأیید | عدم تأیید | | |

چگونگی ساختار سازمانی شرکت توزیع نیروی برق مازندران (به‌صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) براساس مدل مینتزبرگ

آزمون تی استیوننت ساختار سازمانی مینتزبرگ (بوروکراسی ماشینی، حرفه‌ای، ادھوکراسی، ساختار ساده و مستقل) کل مجموعه

فرضیه‌های آماری: $H_0: \mu \geq 7$ $H_1: \mu < 7$

| آزمون t یک نمونه‌ای | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------|-------------------------|-------|-------------------|
| نقطه (عدد) آزمون $\gamma =$ | | | | | |
| فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها | میانگین تفاوت‌ها | | سطح معنی‌داری دوطرفه | t | ساختارهای سازمانی |
| | حد بالا | حد پایین | | | |
| -۱/۸۰ | -۳/۰۵ | -۲/۴۱ | ۰/۰۰۰ | -۶/۴۲ | بوروکراسی ماشینی |
| ۱/۲۲ | ۰/۳۹ | ۰/۸۳ | ۰/۰۰۱ | ۳/۹۱ | بوروکراسی حرفه‌ای |
| -۱/۷۴ | -۲/۹۲ | -۲/۳۳ | ۰/۰۰۰ | -۷/۵۹ | ادھوکراسی |
| -۱/۰۷ | -۲/۱۵ | -۱/۶۶ | ۰/۰۰۰ | -۵/۲۲ | ساختار ساده |

| آزمون ۱ یک نمونه‌ای | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مستقل | -۵/۵۸ | ۰/۰۰۰ | -۱/۱۲ | -۱/۵۵ | -۰/۶۹ |

نتیجه آزمون: با توجه به اینکه آماره محاسبه شده برای متغیرهای بوروکراسی ماشینی، ادھوکراسی، ساختار ساده و مستقل در محدوده منطقه HI قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که ساختار سازمانی در کل مجموعه منطبق با بوروکراسی ماشینی، ادھوکراسی، ساختار ساده و مستقل نیست و از آماره t مربوط به متغیر بوروکراسی حرفه‌ای ($t=3/91$) در محدوده H_0 می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که ساختار سازمانی در کل مجموعه، منطبق با بوروکراسی حرفه‌ای است.

جدول ۴. وضعیت ساختار سازمانی به تفکیک واحدهای مختلف (پرسش‌نامه سوم)

| ساختار مستقل | ساختار ساده | ادھوکراسی | بوروکراسی حرفه‌ای | بوروکراسی ماشینی | استراتژی واحدها |
|--------------|-------------|-----------|-------------------|------------------|--------------------|
| عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | بهره‌برداری |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | برنامه‌ریزی |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | مهندسی |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | مالی و پشتیبانی |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | فروش و خدمات مشتری |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | منابع انسانی |
| عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | هماهنگی |
| عدم تأیید | عدم تأیید | عدم تأیید | تأیید | عدم تأیید | حسابرسی |
| | | | تأیید | | کل مجموعه |

میزان هم‌سویی و هماهنگی ساختار سازمانی شرکت توزیع نیروی برق مازندران با استراتژی منابع انسانی شرکت

جدول ۵. مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب با تأکید بر عامل ساختار سازمانی

| ساختار واحدها | استراتژی منابع انسانی مطلوب | استراتژی منابع انسانی موجود | وضعیت تطابق استراتژی منابع انسانی مطلوب | ساختار سازمانی مطلوب | ساختار سازمانی موجود | وضعیت تطابق ساختار سازمانی |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------------|
| بهره‌برداری | متعهدانه | قراردادی | ندارد | حرفه‌ای | ادھوکراسی | ندارد |
| برنامه‌ریزی | متعهدانه | متعهدانه | دارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |
| مهندسی | متعهدانه | پیمانکارانه/ | ندارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |
| مالی و پشتیبانی | متعهدانه | سرباز وفادار | ندارد | حرفه‌ای | ماشینی | ندارد |
| خدمات مشتری | متعهدانه | قراردادی | ندارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |
| منابع انسانی | متعهدانه | متعهدانه | دارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |

| واحد‌ها | ساختار | استراتژی منابع انسانی مطلوب | استراتژی منابع انسانی موجود | وضعیت تطابق استراتژی منابع | ساختار سازمانی مطلوب | ساختار سازمانی موجود | وضعیت تطابق ساختار سازمانی |
|-----------|----------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|
| هماهنگی | سرباز | متعهدانه | متعهدانه | ندارد | ماشینی | ماشینی | دارد |
| حسابرسی | متعهدانه | سرباز وفادار | سرباز وفادار | ندارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |
| کل مجموعه | متعهدانه | متعهدانه | متعهدانه | دارد | حرفه‌ای | حرفه‌ای | دارد |

جدول ۶. نتایج وضعیت چهارگانه (حفظ یا اصلاح استراتژی‌ها و ساختار سازمانی)

| واحد‌ها | وضعیت | حفظ وضع موجود (استراتژی و ساختار مناسب) | اصلاح ساختار (استراتژی مناسب، ساختار نامناسب) | اصلاح استراتژی منابع انسانی (استراتژی نامناسب، ساختار مناسب) | اصلاح ساختار و استراتژی منابع انسانی (استراتژی و ساختار نامناسب) |
|----------------------|-------|---|---|--|--|
| بهره‌برداری | - | - | - | - | - |
| برنامه‌ریزی | - | - | - | - | - |
| مهندسی | - | - | - | - | - |
| مالی و پشتیبانی | - | - | - | - | - |
| فروش و خدمات مشترکین | - | - | - | - | - |
| منابع انسانی | - | - | - | - | - |
| هماهنگی | - | - | - | - | - |
| حسابرسی | - | - | - | - | - |
| کل مجموعه | - | - | - | - | - |

اعتبارسنجی مدل طراحی شده در شرکت توزیع برق مازندران

تحلیل معادلات ساختاری مدل

بررسی مدل نهایی تحقیق (ساختار - استراتژی - تأمین نیرو) معیارهای پایایی و روایی در جدول ۷، مقادیر معیارهای فوق برای متغیرهای ساختار، تأمین نیرو و استراتژی ارائه شده است.

جدول ۷. معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری

| متغیر | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|------------|---------------|---------------|
| استراتژی | ۰.۸۵۴ | ۰.۸۸۵ |
| ساختار | ۰.۹۵۶ | ۰.۹۶۲ |
| تامین نیرو | ۰.۷۹۴ | ۰.۸۶۰ |

براساس اطلاعات به‌دست‌آمده ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای متغیرهای مدل بالاتر از ۰.۷ می‌باشد که نشان از مناسب بودن مدل دارد. در جدول ۸ مقادیر میانگین واریانس استخراجی آمده است.

تحلیل معادلات ساختاری مدل

جدول ۸. میانگین واریانس استخراجی

| پرسشنامه‌ها | (AVE) میانگین واریانس استخراجی |
|-------------|--------------------------------|
| استراتژی | ۰.۵۶۳ |
| ساختار | ۰.۶۳۹ |
| تامین نیرو | ۰.۶۰۸ |

براساس اطلاعات جدول ۸، مقادیر میانگین واریانس استخراجی متغیرهای موردبررسی، بالاتر از ۰.۴ است و نشان می‌دهد میزان همبستگی هر سازه با شاخص‌های خود مناسب است؛ در نتیجه می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

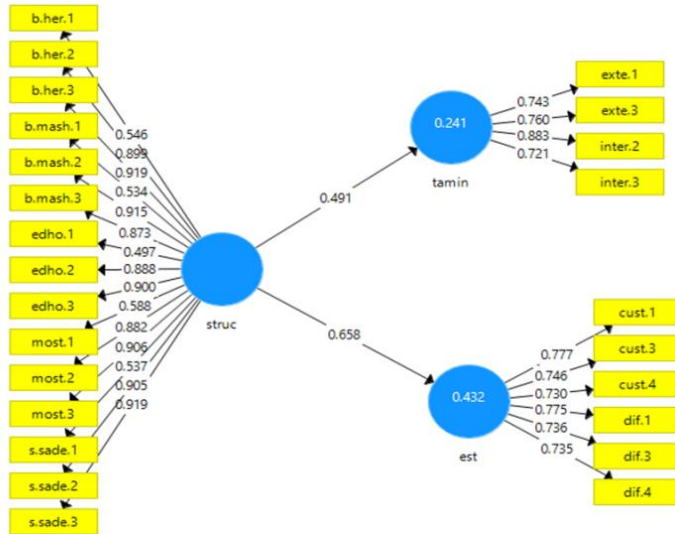
تحلیل معادلات ساختاری مدل‌ها

معیار فورنل و لارکر

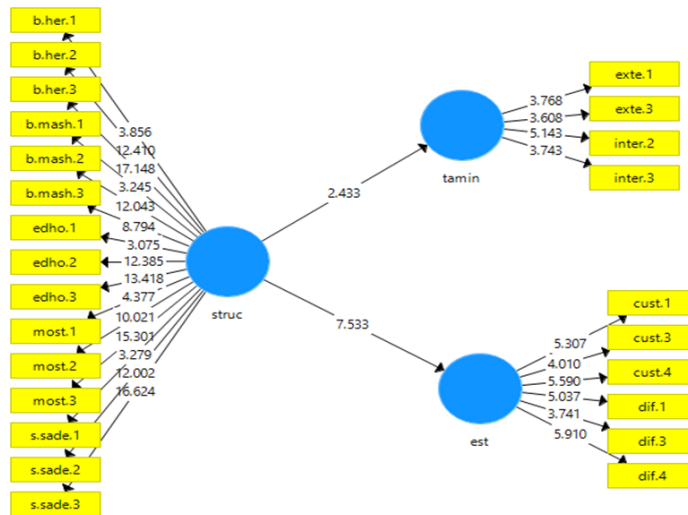
همان‌گونه که از جدول ۸ مشخص می‌باشد مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفتند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

جدول ۹. تحلیل معادلات ساختاری مدل

| سازه‌ها | استراتژی | ساختار | تامین نیرو |
|------------|----------|--------|------------|
| استراتژی | ۰.۷۵۰ | | |
| ساختار | ۰.۶۵۸ | ۰.۷۹۹ | |
| تامین نیرو | ۰.۴۹۵ | ۰.۴۹۱ | ۰.۷۷۹ |



بارهای عاملی مدل نهایی پژوهش



مقادیر T-Value در مدل نهایی پژوهش

آزمون فرضیه

بارهای عاملی (ضرایب مسیر) نشان‌دهنده میزان رابطه میان متغیرهای پژوهش می‌باشد و می‌تواند عددی بین صفر و یک اختیار کند؛ هر چقدر این عدد بزرگ‌تر و به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده تأثیر بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. مقدار قابل قبول برای مناسب بودن بارهای عاملی، ۰.۴ می‌باشد. به عبارتی ضرایب بالای ۰.۴ نشان‌دهنده وجود رابطه قابل قبول میان دو متغیر است.

تحلیل معادلات ساختاری مدل

سؤال اول: «میان ساختار و استراتژی، رابطه معناداری وجود دارد.»

براساس خروجی‌های به‌دست‌آمده در جدول، ضریب بار عاملی در رابطه میان ساختار و استراتژی برابر ۰.۶۵۸ می‌باشد که نشان‌دهنده وجود رابطه میان این دو متغیر است. مقدار T-value (برابر ۷.۵۳۳) و مقدار P-value (برابر ۰.۰۰) نشان می‌دهد رابطه میان دو متغیر ساختار و استراتژی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد.

سؤال دوم: «میان ساختار و تأمین نیرو رابطه معناداری وجود دارد.»

براساس خروجی‌های به‌دست‌آمده در جدول، ضریب بار عاملی در رابطه میان ساختار و تأمین نیرو برابر ۰.۴۹۱ می‌باشد که نشان‌دهنده وجود رابطه میان این دو متغیر است. مقدار T-value (برابر ۲.۴۳۳) و مقدار P-value (برابر ۰.۰۰) نشان می‌دهد رابطه میان دو متغیر ساختار و تأمین نیرو در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد.

نتیجه‌گیری

پژوهش فوق با هدف طراحی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی براساس مدل SRP در شرکت توزیع نیروی برق مازندران به‌صورت اقتضایی انجام شد. در مرحله اول به کمک آزمون تی استیودنت وضعیت مطلوب استراتژی‌های کسب‌وکار (تمایز، رهبری هزینه) و جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی (استخدام از داخل، خارج) شناسایی گردید. در مرحله دوم، استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی طبق مدل مرجع استراتژیک استوارت و براون شامل استراتژی‌های متعهدانه، سرباز وفادار، پیمانکارانه و نیروی کار قراردادی (وضعیت مطلوب) مشخص گردید. در مرحله سوم، وضعیت فعلی (جاری) ساختار سازمانی، طبق ارکان پنج‌گانه مینتزرگ معلوم گردید. در مرحله چهارم، به‌منظور تطبیق ارکان پنج‌گانه ساختار سازمانی با استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی، از مدل مفهومی بهره‌برده شد. در مرحله آخر، وضعیت چهارگانه حفظ وضع موجود استراتژی و ساختار مناسب، اصلاح ساختار، اصلاح استراتژی منابع انسانی، اصلاح ساختار و استراتژی توأمان مشخص گردید.

نتیجه تحقیق بیانگر این است که استراتژی‌های شرکت (تمایز)، تأمین نیرو (از داخل) و حاصل برآیند آن نشان می‌دهد استراتژی منابع انسانی بر مبنای مدل SRP متعهدانه می‌باشد و با توجه به نوع ساختار (بروکراسی حرفه‌ای) نشان می‌دهد بین استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار، هم‌سویی وجود دارد اما در بعضی از معاونت‌ها که توضیح آن داده شده است نیاز به تغییر استراتژی و برخی دیگر از معاونت‌ها نیاز به تغییر ساختار دارند. همچنین برای یافته‌های تحقیق بر مبنای مدل SRP در آموزش وقتی جهت‌گیری استراتژیک تمایز باشد و تأمین نیرو از داخل سازمان باشد، آن وقت استراتژی تأکید بر آموزش کارکنان دارد تا با تمرکز بر آموزش، خدمات به‌صورت ویژه همراه با نوآوری ارائه گردد.

براساس یافته‌های سؤال اول تحقیق (استراتژی کسب‌وکار)، براساس یک قاعده، هرگاه تمایز مبتنی بر نوآوری، قابلیت اعتماد و خدمات جامع به مشتری و توانمندی‌های رقابتی منحصربه‌فرد باشد باعث مزیت رقابتی طولانی‌تر و سودآوری خواهد شد. از این رو نیروی کار استخدام شده برای ارائه خدمات منحصربه‌فرد، آزادی عمل و استقلال زیادی می‌خواهد. پیشنهاد می‌شود برحسب نیاز واحدها و به‌طور موقت افراد متخصص خارج از سازمان با عقد قراردادهای برون‌سپاری به کار گرفته شود و نه اینکه به‌صورت دائم از افراد داخل سازمان برای ارائه خدمات جدید استفاده گردد. برون‌سپاری فعالیت‌های برخی واحدها پیشنهاد می‌گردد.

رهبری هزینه، راهی برای بنا نهادن مزیت رقابتی است. بدیهی است تکیه بر بازار کار داخلی برای نوآوری و تمایز محصول می‌تواند منجر به افزایش هزینه شود. پیشنهاد می‌شود در راستای کاهش هزینه‌ها، آن بخش از فعالیت‌هایی که نیاز به مهارت و افراد متخصص دارد به بازار کار خارج سازمان محول گردد.

براساس یافته‌های سؤال دوم تحقیق (جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی)، وضعیت مطلوب در کل مجموعه، استخدام از بازار کار داخلی است. از این رو پیشنهاد می‌گردد در همه واحدها با آموزش‌های تخصصی و سرمایه‌گذاری در زمینه پرورش استعدادها، فرصت رشد و توسعه و توانمندسازی کارکنان فراهم گردد.

براساس یافته‌های سؤالات سوم (استراتژی منابع انسانی براساس مدل SRP چه باید باشد- وضعیت مطلوب) و چهارم تحقیق (استراتژی منابع انسانی براساس مدل SRP در شرایط فعلی چگونه است- وضعیت جاری)، در راستای سؤال سوم تحقیق در کل مجموعه استراتژی متعهدانه (تمایز و استخدام دائمی) به‌عنوان وضعیت مطلوب شناخته شد. استراتژی سرباز وفادار (رهبری هزینه و استخدام دائمی) تنها در واحد هماهنگی تأیید گردید.

در راستای سؤال چهارم تحقیق، استراتژی جاری بعضی از واحدها و کل مجموعه شرکت توزیع نیروی برق، استراتژی متعهدانه (تمایز و استخدام دائمی) است. استراتژی منابع انسانی متعهدانه با توجه به ویژگی استراتژی متعهدانه مبنی بر استخدام کارکنان جوان، آموزش مستمر موردتوجه قرار گیرد تا در حوزه‌های تخصصی، کارشناس و خیره شوند. ارزیابی عملکرد نیز به‌گونه‌ای انجام گیرد که توازن بین همکاری و رقابت ایجاد شود. مسیر پیشرفت شغلی هموار شود و کارکنان بتوانند در مشاغل مشابه ارتقا یابند. آموزش‌های بلندمدت موردتوجه قرار گیرد تا تخصص و مهارت موردنیاز کارکنان به آن‌ها آموزش داده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود متولیان شرکت توزیع نیروی برق بین فعالیت‌های جاری و ارائه خدمات جدید (که با نوآوری همراه است) تمایز قائل شود و حسب شرایط، استراتژی دوگانه‌ای در حوزه منابع انسانی به‌کارگیرند. بر این اساس، فعالیت‌های جاری را با تمرکز بر نیروی کار داخلی و کنترل هزینه انجام دهند.

براساس یافته‌های سؤال پنجم تحقیق (ساختار سازمانی چگونه است و چگونه باید باشد)، بین وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی کل مجموعه شرکت توزیع نیروی برق در انتخاب ساختار بوروکراسی حرفه‌ای، مغایرت قابل‌ملاحظه‌ای مشاهده نشد. با توجه به شاخص‌های ساختار بوروکراسی حرفه‌ای که عبارتند از:

- ۱- فعالیت‌های سازمان رسمی است.
 - ۲- کارها استاندارد است.
 - ۳- سیستم تصمیم‌گیری، غیرمتمرکز است.
 - ۴- تخصص‌گرایی بر مبنای مالکیت مهارت‌های فردی است (تخصص‌گرایی اجتماعی) نه بر اساس تقسیم کار (تخصص‌گرایی وظیفه‌ای).
 - ۵- ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم‌تمرکز است.
 - ۶- تخصص‌گرایی و رسمیت کم، تمرکز زیاد، محیط ساده و پویا از ویژگی‌های دیگر این ساختار است؛ لذا ساختار فعلی (بوروکراسی حرفه‌ای) با ماهیت انجام کارها در کل مجموعه و اکثریت واحدها، هم‌خوانی دارد. اگرچه در بعضی از واحدها مغایرت‌هایی وجود دارد که به ماهیت وظایف معاونت‌ها مرتبط می‌باشد.
- براساس یافته‌های سؤال ششم تحقیق (تطابق انواع ساختار سازمانی با استراتژی‌های منابع انسانی)، ساختار بوروکراسی ماشینی با استراتژی‌های سرباز وفادار و ساختار بوروکراسی حرفه‌ای به‌ترتیب با استراتژی‌های متخصص متعهد و پیمان‌کارانه سازگار است (وضعیت مطلوب). مقایسه ساختار سازمانی موجود و استراتژی‌های موجود از دیدگاه کارکنان در کل مجموعه با تطابق ساختار سازمانی و استراتژی‌های ارجح از دید خبرگان حاکی از آن است که تفاوت فاحشی بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب در این خصوص وجود ندارد. هرچند در برخی واحدها، یکی از اجزای استراتژی منابع انسانی یا ساختار سازمانی نیاز به اصلاح دارد، لیکن حفظ وضع موجود (استراتژی و ساختار مناسب) در راستای کل مجموعه شرکت توزیع نیروی برق پیشنهاد می‌گردد. از این رو به تصمیم‌سازان در شرکت توزیع نیروی برق می‌توان توصیه کرد به اقتضای واحدهای مختلف، برای برقراری هم‌سویی کامل استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی اقدام کنند، لیکن حفظ وضع موجود را در نظر داشته باشند.

براساس یافته‌های سؤال هفتم تحقیق (بررسی مدل نهایی پژوهش)، یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان ساختار (متغیر مستقل) و استراتژی (متغیر وابسته) و رابطه میان ساختار (متغیر مستقل) و تأمین نیرو (متغیر وابسته) معنی‌دار است، همچنین براساس یافته‌های به‌دست‌آمده می‌توان گفت که مدل نهایی ارائه شده در پژوهش حاضر، مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

مقایسه نتایج تحقیق فوق با یافته‌های تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که استراتژی متعهدانه و پیمانکارانه به توسعه و آموزش در بعد مهارت و شایستگی و هنجارها و در استراتژی‌های، پدرا نه به آموزش مهارت‌ها نیاز دارند و استراتژی مناسب برای شاغلان پست‌های مدیریتی که هسته اصلی را در سازمان شکل می‌دهند استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است و استراتژی ثانویه نیز نیاز به آموزش ندارد که نتایج به‌دست‌آمده با نخستین نتایج فوق‌الذکر هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق و نتیجه‌گیری انجام شده بر مبنای مدل فوق پیشنهاد می‌شود: در راستای استراتژی کسب‌وکار و کاهش هزینه، فعالیت‌های غیراصلی و خدماتی و همچنین آن بخش از فعالیت‌هایی که نیاز به مهارت و افراد متخصص دارد، برون‌سپاری و به بازار خارج سازمان محول گردد و با توجه به رویکرد مطلوب شرکت در تأمین نیرو از داخل، شرکت برای توسعه و پرورش آنان گام‌های مهم‌تری بردارد و نظر به نوع استراتژی منابع انسانی شرکت، متعهدانه و نوع ساختار سازمانی، بروکرسی حرفه‌ای است. از این رو بعضی از معاونت‌ها نسبت به اصلاح ساختار و بعضی دیگر، اصلاح استراتژی و حوزه معاونت مالی و پشتیبانی، نسبت به اصلاح هر دو اقدام کند.

References

- Amini, t., Nasiri, m., Saeedi, p., & Abbasi, E. (2020). Strategic entrepreneurship model based on financial development with a fuzzy AHP approach. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 127-141. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.124674>
- Arabi, S. M. (2002). *Organizational Structure Design* (2 ed.). Cultural Research Office. <https://www.gisoom.com/book/11050066/>
- Arabi, S. M., & Rezvani, H. R. (2007). The Relationship Between Business and Marketing Strategies Fit and Organizational Performance: A Study in Tamin Pharmaceutical Investment Co. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2(5), 71-97. http://journal.iams.ir/article_27_cfd3fbb6b457814d6ab70dadf70b6a31.pdf
- Bamberger, P., & Mosholem, I. (2006). *Formulation, implementation, and results of human resources strategy* (A. Parsaiyan & S. M. Arabi, Trans.; 2 ed.). Cultural Research Office. <https://www.gisoom.com/book/1319234>
- Ebrahimi, e., & Fathi, m. (2016). A Framework for Designing Human Resource Strategies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 30-59. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_22536_e5eb1f2c289d69b599dd2f96a9413e36.pdf
- Farahi Bilouei, R. (2008). New Approaches to Human Resource Strategic Management. *Tadbir*, 19(4), 14-19. [http://ensani.ir/file/download/article/20110214174042-0%20\(929\).pdf](http://ensani.ir/file/download/article/20110214174042-0%20(929).pdf)
- Golamzadeh, D., & jalali, s. (2012). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company). *Journal of Public Administration*, 4(10), 137-152. <https://doi.org/10.22059/jipa.2012.29135>
- Irajpour ,a., Yazdaniyan, h., & Moharrami, T. (2018). A quantitative assessment of the effect of human resources strategies on the overall organizational strategy (Case study:

- Saipa factory). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 15(1), 85-98. https://karafan.tvu.ac.ir/article_100515.html?lang=en
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Omidi, S. (2009, January 17). *Strategic Development of Human Resources* 3rd International Conference of Management, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/65869/>
- Seyed Javadin, S. R. (2012). *A Comprehensive Review of Fundamental Concepts of Management and Organization Theories* (3 ed.). Negah-e-Danesh .
- Stewart, G. L., & Brown, K. J. (2017). *Human resource management: Linking strategy and practice* (S. M. Arabi & M. Fayazi, Trans.; A. Ghanbari, Ed. 7 ed.). Mahkameh. <https://www.gisoom.com/book/11222950>
- Verma, W. (1990). *University Management and Administration*. Deep & Depp.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy* (S. M. Arabi & H. Aghazadeh, Trans.; 3 ed.). Cultural Studies Office. <https://www-gisoom-com.translate.goog/book/11252236>