

# هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی

سید محمد اعرابی\*

علیرضا مقدم\*\*

## چکیده

این مقاله به بررسی رابطه بین استراتژیهای منابع انسانی شرکت و استراتژی تجاری شرکت می‌پردازد و در این میان اثر فرهنگ سازمانی بر تدوین چنین استراتژیهایی را نیز در نظر می‌گیرد. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز است تا استراتژیهای تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی به دلیل روابطی که با هم دارند یکجا دیده شوند. اگرچه تدوین استراتژیهای منابع انسانی هماهنگ با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی به عنوان نمونه‌ای از بکارگیری الگوهای طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح است، برای تدوین استراتژی منابع انسانی در این مقاله، تنها بر اساس الگوی طبیعی اقدام نشده است و سه سناریوی متفاوت پیشنهاد شده است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه و ثانویه به دست آمده از یکی از بزرگترین شرکتهای تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران استفاده شده است.

**مفاهیم کلیدی:** استراتژی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی، چارچوب نقاط مرجع استراتژیک

---

\* - استاد گروه مدیریت بازرگانی

\*\* - دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، ص ۱۰۳-۱۳۵.

## مقدمه

روشن است که استراتژی منابع انسانی سازمان و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان مؤثر است (Becker and Gerhart, 1996; Boxall and Purcell, 2003). البته بنابر نظر اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی، میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان بر حسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است (Gerhart and Fang, 2005). از جمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای که تا حد زیادی در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته‌اند، استراتژی و فرهنگ سازمان است. مقالات متعددی در مورد چگونگی ساخت فرهنگی قوی (Deal and Kennedy, 1992; Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1981) و ماهیت رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی (Schwartz and Davis, 1981; Scholz, 1987; Whipp et al, 1989) وجود دارد. به موازات چنین مباحثی، ادعاهای بسیاری نیز از دهه ۱۹۸۰ به بعد مبنی بر وجود رابطه بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی بوجود آمده است. موضوعی که اخیراً در این رابطه مطرح شده، حرکت به سمت «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» است (Schuler, 1989; Cooke and Armstrong, 1990; Gennand and Kelly, 1994; Lado and Wilson, 1994; Cappelli and Crooker-Hefter, 1996). اما متأسفانه تلاش کمی برای تعیین رابطه بین این سه مفهوم با یکدیگر شکل گرفته است و بسیار مشکل است که بتوان ابزار کاربردی مناسبی از بین این مطالب نظری به دست آورد که بین اهداف استراتژیک، فرهنگ سازمانی و کارکردهای منابع انسانی سازمان رابطه برقرار کند. حتی اگر سازمانی هدفهای خود را به خوبی تدوین کرده باشد، باز این سوال وجود دارد که یک سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که فرهنگ سازمانی آن از استراتژیهای تدوین شده‌اش حمایت می‌کند؟ آیا فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی سازمان روشهای مستقلی برای افزایش موفقیت سازمانی هستند یا با یکدیگر در تعاملند؟ و به طور خلاصه چه رابطه‌ای بین استراتژی، فرهنگ و کارکردهای منابع انسانی وجود دارد و چگونه می‌توان آنها را با یکدیگر ترکیب کرد تا به این ترتیب مزیت رقابتی سازمان تقویت شود؟

هدف اصلی این مقاله، پاسخ به چنین سئوالهایی است. بنابراین مقاله با مروری بر ادبیاتی که بصورت صریح یا ضمنی رابطه بین استراتژی، فرهنگ و مدیریت منابع انسانی را مطرح کرده‌اند، آغاز می‌شود. سپس نویسندگان مقاله برای تعیین رابطه بین سه مفهوم و ایجاد هماهنگی بین آنها از دیدگاه چاکراواری و داز (1992) در پژوهش

درباره استراتژی سازمان بهره گرفته و ابزار کاربردی خود برای ایجاد هماهنگی بین این سه مفهوم را تشریح می‌کنند. از نظر ایشان، در اینگونه پژوهش‌ها دو زیر مجموعه اصلی وجود دارد؛ یکی پژوهش درباره «محتوا» که دربرگیرنده انتخابهای خاص است مثل خط‌مشی‌ها و فعالیتهایی که در مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار دارد. و دوم، پژوهش «فرایند» که در آن شیوه تدوین و اجرای این استراتژیها، و نیز پویایی آنها در طول زمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. به این ترتیب، در این مقاله از الگوهای طبیعی<sup>۲</sup> (فزاینده) تدوین استراتژی منابع انسانی برای ایجاد هماهنگی در «فرایند» (آرمسترانگ، ۲۰۰۱) و چارچوب نقاط مرجع استراتژیک<sup>۳</sup> به عنوان ابزاری کاربردی در ایجاد هماهنگی «محتوا» بین سه مفهوم (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰)، استفاده شده است.

بحث با مطالعه موردی یکی از بزرگترین شرکتهای تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران ادامه می‌یابد و سپس با استفاده از داده‌های ثانویه و اولیه مبتنی بر پرسشنامه به تشریح الگو و ابزار کاربردی خود خواهیم پرداخت. شرکت مورد بررسی از جمله شرکتهایی است که شدیداً علاقه به ایجاد یکپارچگی استراتژیک بین حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف با استراتژی خوب تدوین شده خود، دارد.

### رابطه استراتژی و مدیریت منابع انسانی

هماهنگی استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی با استراتژیهای تجاری شرکت از آنجا نشأت می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان را می‌توان بصورت استراتژی شرکت، کسب‌وکار و وظیفه‌ای نشان داد. هر کدام از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. اما آندسته از تصمیماتی که در سطوح بالا نظیر سطح شرکت و کسب‌وکار اتخاذ می‌شوند به عنوان راهنمای اتخاذ تصمیمات در سطوح استراتژی وظیفه‌ای مطرح می‌شوند. تمامی این سطوح، استراتژیک هستند؛ چراکه: (۱) این سطوح همه مفهومی هستند و هر چه از بالا به پایین خرد می‌شوند به سطح عملیات نمی‌رسند - ویژگی مفهوم این است که زمان و مکان نداشته و غیر قابل دسترس است، به محض اینکه به مفهوم قید زمان اضافه شود (۵ ساله، ۵۰۰ ساله و ...) از سطح استراتژیک به سطح عملیات نازل می‌شود. (۲) قلمرو مباحث می‌تواند کل سازمان، بخش و وظیفه را شامل شود و با حفظ شرط مفهومی بودن همچنان در سطح استراتژیک باقی بماند. (۳) هر سطح نسبت به سطح بالایی خود اجرایی محسوب می‌شود نه عملیاتی - تفاوت بین عملیات و اجرای استراتژی حائز اهمیت است (اعرابی، ۱۳۸۵).

پارسل<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) این نکته را با تمایز قائل شدن بین تصمیمات استراتژیک سطح بالا و سطح پایین نشان می‌دهد. پارسل استراتژیهای منابع انسانی را از جمله تصمیمات سطح پایین به شمار می‌آورد. چنین تصمیماتی ماهیتاً استراتژیک هستند، بنابراین دیدگاه اصلی نسبت به مدیریت نیروی کار را شکل می‌دهند. از این رو انتخاب استراتژیهای منابع انسانی به عنوان تصمیمات استراتژیک سطح پایین مطرح‌اند و تحت تأثیر شدید تصمیمات بالادستی و عوامل محیطی گسترده‌ای شکل می‌گیرند. عامل پیوند استراتژیهای تجاری با استراتژیهای منابع انسانی را می‌توان در کسب مزیت رقابتی جستجو کرد. همانطور که ادبیات مدیریت نشان می‌دهد، مزیت رقابتی را می‌توان با بهینه‌سازی استفاده از همه منابع سازمان اعم از انسانی، مالی و تکنولوژیکی در راستای شکل‌گیری استراتژی تجاری به دست آورد. اما به نظر می‌رسد سازمانها به منابع انسانی در مقایسه با منابع مالی و تکنولوژیکی توجه کمتری نشان داده‌اند (Beer et al, 1985)؛ بنابراین سازمانهایی که از استراتژی منابع انسانی جامعی استفاده کنند، از فرصت خوبی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار خواهند شد (Gunnigle and Moore, 1994).

مزیت رقابتی برای اولین بار توسط پورتر<sup>۵</sup> (1987; 1985) ابداع شد. پورتر معتقد است، مزیت رقابتی نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریانش ارزش قائل شود. با این هدف، وی سه استراتژی کلی جهت کسب مزیت رقابتی را شرح می‌دهد: خلاقیت؛ تولیدکننده منحصر به فرد بودن، کیفیت؛ عرضه کالا و خدمات با کیفیت بهتر به مشتریان، و رهبری هزینه‌ها؛ نتیجه برنامه‌ریزی شده سیاستها با هدف مدیریت صحیح مخارج. برای کسب مزیت رقابتی به واسطه اجرای هر کدام از استراتژیهای رقابتی پورتر، روشها و اقدامات منابع انسانی خاصی باید مدنظر قرار گیرد. شرکتهایی که از استراتژی خلاقیت پیروی می‌کنند؛ خلاقیت، دوراندیشی، ریسک‌پذیری و ابهام و عدم امکان پیش‌بینی را بیشتر مدنظر دارند. بنابراین این سازمانها به مشاغلی نیاز دارند که تعامل صمیمانه میان کارکنان برقرار کند، به کارکنان امکان توسعه مهارتهای چند منظوره را دهد، فرصتهای شغلی بیشتر فراهم کند و از ارزیابی‌های عملکرد گروهی و بلندمدت استفاده کند. شرکتهایی که از استراتژی کیفیت بهره می‌برند؛ توجه بسیار به کیفیت، فرآیندها، ریسک‌پذیری کمتر و سطح بالایی از تعهد را مدنظر دارند. مدیریت منابع انسانی در چنین سازمانهایی باید به شرح مشاغل صریح و ثابت، برخورد برابر و مساوی با کارکنان و تضمین امنیت شغلی آنها، مشارکت بالای کارکنان در مسائل کاری و آموزش مستمر و

گسترده اهمیت قائل شود. نهایتاً اینکه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پیشگام در هزینه به دلیل توجه بسیار به نتایج -بخصوص کیفیت بازده و تولید-، ریسک‌پذیری کمتر، توجه به اهداف کوتاه‌مدت و توجه نسبی به کیفیت باید تعیین و طراحی شرح مشاغل به شکل دقیق و روشن، آموزش محدود، ارزیابی عملکرد با تأکید بر نتایج کوتاه‌مدت و نظارت دقیق بر فعالیتهای و عملکرد کارکنان را مدنظر قرار دهد (Schuler and Jackson, 1987).

بنابراین واضح است که ملاحظات بازار و هزینه متفاوت - استراتژی تجاری متفاوت- استراتژی منابع انسانی متفاوتی را می‌طلبد (Fombrun et al, 1984). این ملاحظات بازار و هزینه فقط در دسته‌بندی استراتژیهای رقابتی پورتر جای نگرفته است، بلکه مارچینگتون و ویلکینسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) و استوری و سیسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) نیز به روشی مشابه اهمیت تناسب استراتژیها و روشهای منابع انسانی را به ترتیب با استراتژیهای سازمانی معروف مایلز و اسنو<sup>۸</sup> (۱۹۷۸) و چهار مرحله چرخه حیات (Hofer, 1977) یک سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند. امروزه مدیران اعتقاد دارند تا صریحاً استراتژی منابع انسانی شرکت خود را با ترتیبات سازمانی مرتبط پیوند داده و دستیابی به اهداف شرکت را تسهیل کنند (Shih and Chiang, 2005). اما تطبیق کارکردهای منابع انسانی با استراتژی تجاری، آنچنانکه که در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح شده است، ساده نیست (Othman and Poon, 2000). به همین دلیل است که برای ایجاد چنین هماهنگی در طراحی استراتژی منابع انسانی اشتراک نظری وجود ندارد و دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است. این موضوع را در قسمتهای بعدی تحت عنوان چالش هماهنگی، بیشتر مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### رابطه فرهنگ و مدیریت منابع انسانی

فرهنگ را می‌توان به عنوان شیوه مشخص انجام کارها در سازمانهای مختلف، تعریف کرد. در ادبیات مدیریت مطالب زیادی راجع به اهمیت نقش فرهنگ در کسب مزیت رقابتی ارائه شده است، اما طی سالهای متمادی آنچه در مورد رابطه بین فرهنگ و مزیت رقابتی بیان شده همواره تغییر کرده است. پیشگامان شهرت فرهنگ سازمانی در دهه ۱۹۸۰ (Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1981) بر این عقیده بودند که موفقیت سازمان نیازمند ترتیبات فرهنگی خاصی است. در حالیکه گروه دیگری از نویسندگان فرهنگ قوی<sup>۹</sup> - نه یک فرهنگ منحصر به فرد- را به عنوان راه‌حل موفقیت برشمرده‌اند

(Deal and Kennedy, 1992). ایشان فرهنگ قوی را فرهنگی می‌دانند که در آن توافق عمومی بر سر هنجارهای غالب در سازمان وجود دارد و اعضای سازمان نیز هویت شخصی خود را با هنجارهای فرهنگ غالب هماهنگ می‌کنند. هر دوی این نگرشها، پویایی‌های مربوط به زمان را نادیده می‌گیرند. در رابطه با نگرش اول، باید گفت که امروزه اصرار بر «یک بهترین روش» برای انجام کارها اشتباه است؛ انجام کارها به روشی مشخص یا دارا بودن فرهنگ خاصی، ممکن است برای یک سازمان مثبت باشد در حالیکه چنین فرهنگی می‌تواند برای سازمانهای دیگر زیان‌آور باشد. حال اگر چنین فرهنگ زیان‌آوری، قوی هم باشد اوضاع برای سازمان وخیم‌تر خواهد شد (Cabrera and Bonache, 1990). از این رو روشی که اخیراً برای تشریح رابطه بین فرهنگ و موفقیت سازمان ارائه شده است، نگرش اقتضایی است. بنابر این نگرش، یک فرهنگ قوی فقط تحت شرایط خاصی که زمان مناسب برای آن فرهنگ را نشان می‌دهد، می‌تواند عامل مهمی در کسب مزیت رقابتی باشد (Miller, 1993; 1994). چنین روش انجام کارهایی که مناسب‌ترین روش برای دستیابی به موفقیت در محیط رقابتی سازمان به حساب می‌آیند، باعث می‌شود که فرهنگ به صورت یک دارایی برای سازمان محسوب شود در غیراینصورت فرهنگ نمی‌تواند رفتارهایی را که برای موفقیت سازمان در محیط رقابتی مورد نیاز است تشویق کند و به عنوان یکی از بدهی‌های سازمان مطرح می‌شود. همانطور که قبلاً تعریف شد، استراتژی روشی است که سازمان برای دستیابی به موفقیت یا مزیت رقابتی انتخاب می‌کند. بنابراین فرهنگ هنگامی یک دارایی به شمار می‌رود که رفتارهای مدنظر استراتژی سازمان را تشویق کند. به سازمانی که بتواند چنین هماهنگی بین استراتژی و فرهنگ خود برقرار کند، سازمان دارای فرهنگ استراتژیک نامیده می‌شود (Cabrera and Bonache, 1990). بنابراین شناسایی رفتارهای مناسب برای استراتژی تدوین شده از اهمیت برخوردار است. برای مثال؛ در استراتژی تمایز، فرهنگ باید به تشویق نوآوری، مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری بپردازد؛ در حالیکه در استراتژی کاهش هزینه، فرهنگ باید صرفه‌جویی، نظم و توجه به جزئیات را تشویق کند (Gunnigle and Moore, 1994).

سازمانها پس از شناسایی فرهنگ سازمانی مناسب، باید روشهای ایجاد و حفظ چنین فرهنگی را نیز در نظر داشته باشند. یکی از بهترین راهها برای ایجاد و حفظ فرهنگ‌های سازمانی، استفاده از استراتژیهای منابع انسانی است (Gunnigle and Moore, 1994). در واقع یکی از نقشهای مهم مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دارای عملکرد بالا،

توسعه ارزشهای محوری سازمان و ربط دادن آن به جهت‌گیری استراتژیک تجاری است (Gennard and Kelly, 1994; Huseild, 1995). نویسندگان بسیاری به ارتباط بین فرهنگ و مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند اما به دلیل فراگیر و مبهم بودن هر دوی این مفاهیم، این رابطه در ادبیات مدیریت به خوبی توسعه نیافته است (Ogbonna and Whipp, 1999). هنجارهای فرهنگی هم تحت تأثیر ارزشها و هم بواسطه اعمال سازمانی شکل می‌گیرند (Cabrera and Bonache, 1990). در برخی موارد اعضای سازمان ارزشهای مشخصی را به اشتراک گذاشته‌اند که بر اساس آن انتظارات خود از اینکه چه رفتاری درست است و چه رفتاری نادرست، را بیان می‌کنند. در موارد دیگر، هنجارها در نتیجه ارزشهای مشترک اعضای سازمان بوجود نیامده‌اند؛ بلکه بر اساس قوانین و اعمال سازمانی تعیین شده‌اند. کارکردهای منابع انسانی اطلاعاتی را برای کارکنان فراهم می‌کند و اعمال و رفتار ایشان را شکل می‌دهد. به این ترتیب ابزاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، فرهنگها ایجاد شده و تقویت شوند (Schwartz and Davis, 1981). بنابراین با طراحی دقیق کارکردهای منابع انسانی می‌توان فرهنگهایی را ایجاد کرد که از استراتژی تجاری حمایت کنند. اما در مورد ارزشها به این راحتی نیست؛ ارزشها اعتقادات نسبتاً محکم و پایدار هستند. بنابراین بعید به نظر می‌رسد که سازمان بتواند ارزشهای اعضای خود را تغییر دهد. بهترین راه برای اینکه سازمان صاحب ارزشهای حامی استراتژی تجاری شود این است که افرادی را استخدام کند که از قبل دارای ارزشهای مورد نظر باشند. انتخاب افرادی که ارزشهای آنها با ارزشهای پشتیبان استراتژی سازمان هم‌نوا باشد، می‌تواند از طریق رویه انتخابی که مفهوم سلسله مراتبی فرد- سازمان<sup>۱</sup> را مدنظر قرار داده است، حاصل شود (Cabrera and Bonache, 1990). استخدام افرادی که با فرهنگ سازمانی سازگارند نه تنها به نگرشها و رفتارهای مناسب‌تر کارمندان منجر می‌شود بلکه به تقویت فرهنگ سازمانی نیز کمک می‌کند (Bowen et al, 1991).

به طور کلی برای اینکه سازمان به فرهنگ استراتژیک قوی برسد باید دو کار انجام دهد. اول اینکه سازمان باید کارکردهای منابع انسانی خود را به دقت برنامه‌ریزی کند بطوریکه در راستای تحقق استراتژی سازمان، هنجارهای رفتاری مطلوب شکل گیرد. دوم اینکه از طریق انتخاب دقیق گزینه‌هایی که دارای ارزشهای مطلوب هستند، ارزشهای مدنظر سازمان تقویت شود. انتخاب کارکنان را می‌توان جزئی از کارکردهای منابع

انسانی به شمار آورد اما به دلیل اثری که بر ارزشهای سازمانی دارد از اهمیت خاصی برخوردار است (Cabrera and Bonache, 1990).

روشن است که فرهنگ به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح است و باید با استراتژی تجاری سازمان هماهنگ شود. به فرهنگ باید به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف نگرینست نه اینکه خودش به عنوان هدف مطرح باشد (Gunnigle and Moore, 1994). به عبارت دیگر فرهنگ را باید مدیریت کرد. مدیریت فرهنگ اغلب بر گسترش ارزشهای مشترک و جلب تعهد اعضای سازمان نسبت به این ارزشها متمرکز است. لذا استراتژیهای مدیریت فرهنگ باید مشخص کنند که چه رفتارهایی مناسب هستند و سپس فرایندهای منابع انسانی مناسب نظیر فرایند مدیریت عملکرد را برای توسعه و گسترش آن رفتارها پیشنهاد کنند. برای مثال اگر برای سازمان مهم است که کارکنان به عنوان اعضای گروهها، مؤثر و کارا رفتار کنند، پس می‌توان فرایندهای مدیریت عملکردی مناسب را معرفی کرد (گروههای خود مدیر استانداردهای خود را تعیین می‌کنند و بر اساس این معیارها عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند) و از آن دسته از رفتارهایی که باعث افزایش و بهبود عملکرد گروهها می‌شود به شکل نقدی یا غیرنقدی تقدیر کرد (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). به هر حال عوامل فرهنگی نسبت به سایر عوامل اقتصادی و خارجی، اثر بیشتری بر نیروی کار دارند (شریف‌زاده، ۱۳۷۷). از این رو توجه به فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار کمکی در ایجاد هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تجاری سازمان ضروری است.

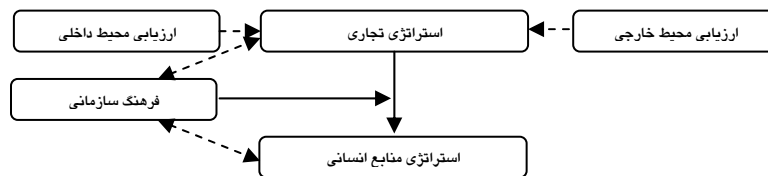
### چالش هماهنگی

آنچنان که قبلاً اشاره شد، بین دو مفهوم در تدوین استراتژی منابع تفاوت وجود دارد؛ «فرآیند تدوین استراتژی» و «محتوای استراتژی» (Chakravarthy and Doz, 1992). برای ایجاد هماهنگی بین سه مفهوم استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی لازم است که ابتدا رابطه بین این سه با انتخاب الگویی مناسب برقرار شود. برای ایجاد چنین رابطه‌ای در طراحی استراتژی منابع انسانی اشتراک نظری وجود ندارد و دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است. بامبرگر و مشولم<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) سه دیدگاه اصلی را برای این منظور برمی‌شمارند که عبارتند از: منطقی (عقلایی)، فزاینده (طبیعی) و نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱۲</sup>. مدلهای منطقی، مدلهایی هستند که تنها به الزامات استراتژیهای بالادستی خود توجه دارند. در حالیکه مدلهای طبیعی علاوه بر اینکه به



استراتژیهای بالادستی توجه دارند، تلاش می‌کنند که هرچه بیشتر به متغیرهای واقعی اثرگذار نیز توجه کنند و آنها را در مدل وارد کنند. الگوی نقاط مرجع استراتژیک نیز سعی دارد تا با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویتهای کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، بطوریکه کلیه گروههای ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند.

در این مقاله برای برقراری ارتباط بین این مفاهیم، الگوی فزاینده (طبیعی) را پیشنهاد کرده‌ایم. مطابق این الگو؛ "الف" - استراتژی تجاری - می‌دهد "ب" - استراتژی منابع انسانی -، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر "ب" تأثیر می‌گذارد؛ بنام "ج" - فرهنگ سازمانی - که می‌توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل محدودکننده نامید. مهمترین تئوری‌هایی که الگوهای طبیعی را تأیید می‌کنند عبارتند از: تئوری نهادی (DiMaggio and Powell, 1983) و تئوری مبتنی بر وابستگی به منابع (Pfeffer and Salancik, 1978). علت پیشنهاد چنین الگویی این است که الگوهای طبیعی درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند و عواملی را که متعلق به ماهیت و طبیعت نیروی انسانی هستند و ضروری است که در طراحی استراتژی منابع انسانی به آنها پرداخته شود، وارد مدل می‌کنند - برخلاف مدل‌های عقلایی که بطور عقلی و نظری درست هستند ولی در عمل ممکن است با موانع و مشکلات زیادی روبرو شوند. (شکل ۱)



شکل ۱- الگوی طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی با تأکید بر عامل نهادی

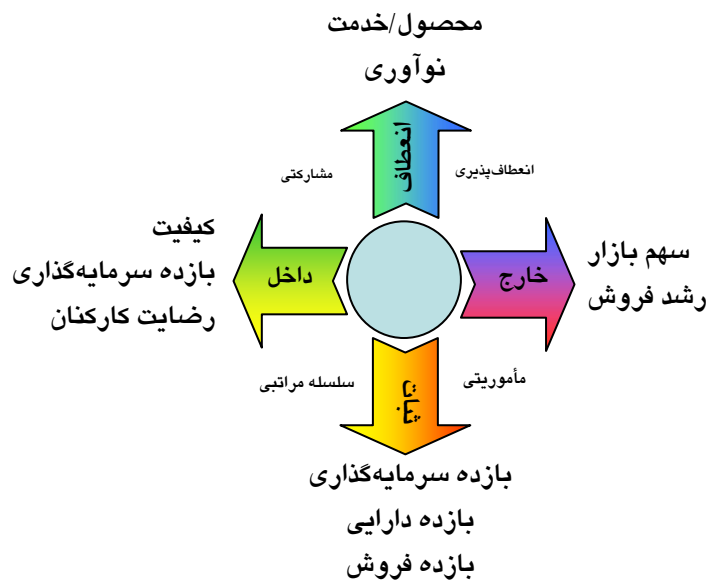
فرهنگ سازمانی  
منبع: تدوین پژوهشگران

علاوه بر انتخاب فرایند مناسب برای تدوین استراتژی منابع انسانی، باید برای بیان محتوای استراتژی نیز روش مناسبی را انتخاب کرد. انتخاب چنین روشی از حلقه‌های مفقوده برقراری هماهنگی استراتژیک بین سه مفهوم است و از این رو دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای است. چراکه عدم انتخاب ابزار صحیح برای برقراری هماهنگی بین محتوای

استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی، منجر به اجرای پژوهشهای مستقل در هر یک از این بخشها شده و برقراری هماهنگی و انسجام بین این مفاهیم را با مشکل مواجه می‌کند. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، دانشمندان برای انواع استراتژیهای تجاری، انواع فرهنگهای سازمانی و انواع استراتژیهای منابع انسانی را پیشنهاد کرده‌اند، اما هنوز ابزار مناسبی برای اینکه شرکتها بتوانند با استفاده از آن، انواع استراتژیهای هماهنگ در سطوح استراتژیک، عوامل نهادی و حوزه‌های وظیفه‌ای را شناسایی کنند، ارائه نشده است. برای برقراری هماهنگی در محتوا، ما چارچوب نقاط مرجع استراتژیک را پیشنهاد می‌کنیم. علت بکارگیری چنین چارچوبی این است که می‌توان با ترکیبهای مختلفی از دو طیف «بعد مرجع خارجی» و «بعد مرجع داخلی» (Fiengenbaum et al, 1996) ماتریس‌های نقاط مرجع استراتژیک را در سطوح استراتژیک، عوامل نهادی و حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف طراحی کرد و در هر حوزه چهار گونه استراتژی را ارائه داد، و اطمینان زیادی داشت که گونه‌های استراتژی متناظر در سطوح استراتژیک، عوامل نهادی و حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف از هماهنگی بیشتری با یکدیگر برخوردار باشند. چنین چارچوبهای نقاط مرجع استراتژیک را می‌توان در الگوهای استراتژی سازمانی «دیوید»<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴)، استراتژی فرهنگی «دنيسون و ميشرا»<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۵)، استراتژی منابع انسانی «بامبرگر و مشولم»<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۰) و حتی در قلمرویی فراتر از حوزه مطالعه این مقاله، در الگوهای اثربخشی «هال»<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۲)، ساختار سازمانی «دفت»<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۶)، رهبری وضعی «هرسی و بلانچارد»<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۳) و ... مشاهده کرد.

تعاریف ارائه شده و اهداف مورد انتظار از گونه‌های مختلف استراتژی در هر ماتریس می‌تواند منطق وجود چنین هماهنگی را تقویت کند. چراکه واضح است گونه‌های استراتژی در حوزه‌های مختلف - تجاری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و ... - که در تعریف و اهداف مدنظر شباهت زیادی به یکدیگر دارند، با یکدیگر هماهنگ‌تر باشند. به عنوان مثال، دنيسون و نیل<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶) می‌گویند که هر یک از محورهای ماتریس فرهنگ به نتایج عملکردی خاصی منجر می‌شود. شکل ۲ این نتایج عملکردی را نشان می‌دهد. آنچنان که مشاهده می‌شود، شرکتی که نوآوری در محصول/ خدمات و افزایش سهم بازار و رشد فروش را به عنوان هدف در نظر گرفته باشد، باید فرهنگ «انعطاف‌پذیری» - توجه به خارج و انعطاف - را در سازمان مستقر کند. می‌دانیم که در بین گونه‌های مختلف استراتژی تجاری نیز، استراتژی «توسعه تهاجمی» به دنبال چنین اهدافی است (David, 2004). بنابراین می‌توان فرهنگ «انعطاف‌پذیری» را به عنوان فرهنگ سازمانی

متناسب با استراتژی تجاری «توسعه تهاجمی» در نظر گرفت. واضح است که سایر خانه‌های ماتریس تدوین استراتژی «دیوید» نیز به همین ترتیب قابل تطبیق با خانه‌های متناظر در ماتریس فرهنگ سازمانی «دنيسون» هستند - استراتژی تدافعی با فرهنگ سلسله مراتبی، استراتژی محافظه‌کارانه با فرهنگ مشارکتی و استراتژی رقابتی با فرهنگ مأموریتی.



شکل ۲- نتایج عملکردی که هر یک از طیف‌های ماتریس فرهنگ سازمانی می‌تواند در پی داشته باشد

منبع: Denison and Neale, 2006

حال سئوالی که باقی می‌ماند این است که استراتژی منابع انسانی متناسب با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی چیست؟ برای پاسخ به این سئوال باید گونه‌شناسی از استراتژی منابع انسانی را یافت که با چارچوب نقاط مرجع استراتژیک هماهنگ باشد. گونه‌شناسی که دانشمندان اولیه از استراتژی منابع انسانی ارائه کرده‌اند یا مبتنی بر منابع (Osterman, 1987; Delery and Doty, 1996; Baron and Kreps, 1999) و یا مبتنی بر کنترل کارکنان (Schuler and Jackson, 1987; Dyer and Holder, ) است. در گونه‌شناسی‌های (1988; Snell, 1992; Arthur, 1992; MacDuffie, 1995)

مبتنی بر منابع، طیفی مطرح است که در یک سر آن بهره‌گیری و تمرکز بر استفاده از نیروهای داخلی و در سمت دیگر آن تمرکز بر استفاده از نیروهای خارج از سازمان (بازار) قرار دارد. و در گونه‌های تک‌بعدی مبتنی بر کنترل، طیفی از گونه‌های استراتژی که در یک سر آن کنترل بازده و نتیجه انجام کار و در سمت دیگر آن کنترل فرایند قرار دارد. بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک دو گونه‌شناسی تک‌بعدی را با یکدیگر ادغام کردند و گونه‌شناسی جدیدی از استراتژی منابع انسانی پیشنهاد دادند. ایشان با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار (منابع)، ماتریس چهارخانه‌ای را برای انتخاب استراتژی منابع انسانی مطرح کرده‌اند (شکل ۳) که دارای چهارگونه استراتژی «متعهدانه»، «پیمانکارانه»، «پدرانه» و «ثانویه» است.

SRP <sup>201</sup>			کنترل	SRP2
داخل	توجه	خارج		
گونه استراتژی متعهدانه	گونه استراتژی پیمانکارانه		پدرانه	
گونه استراتژی پدرانه	گونه استراتژی ثانویه		ثانویه	

شکل ۳- گونه‌شناسی ترکیبی استراتژی منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

منبع: بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰

«استراتژی ثانویه» برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. «استراتژی پدرانه» نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با

فرهنگ سازمانی شرکت دارد. «استراتژی پیمانکارانه» برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند. «استراتژی متعهدانه» نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود.

بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) اشاره دارند که استراتژیهای پیمانکارانه و پدران کمتر اعمال می‌شوند، زیرا پیوندی از تضادهای داخلی دارند و امکان دارد از نوع «استراتژیهای انتقالی» باشند که سازمانها برای انتقال از یک استراتژی غالب منابع انسانی - استراتژی ثانویه و استراتژی متعهدانه - به استراتژی دیگر، مورد استفاده قرار می‌دهند. با مقایسه ماتریس تدوین استراتژی منابع انسانی (شکل ۳) و ماتریس شناسایی فرهنگ سازمانی (شکل ۲) مشاهده می‌شود که دو طیف این ماتریس کاملاً قابل انطباق با یکدیگر هستند. بنابراین می‌توان با انتخاب خانه‌های متناظر به عنوان استراتژی فرهنگ و منابع انسانی سازمان به هماهنگی بین این دو مفهوم دست یافت. به این ترتیب، چارچوب نقاط مرجع استراتژیک می‌تواند به عنوان ابزار مناسبی برای شناسایی گونه‌های هماهنگ استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی باشد (اعرابی، ۱۳۸۵).

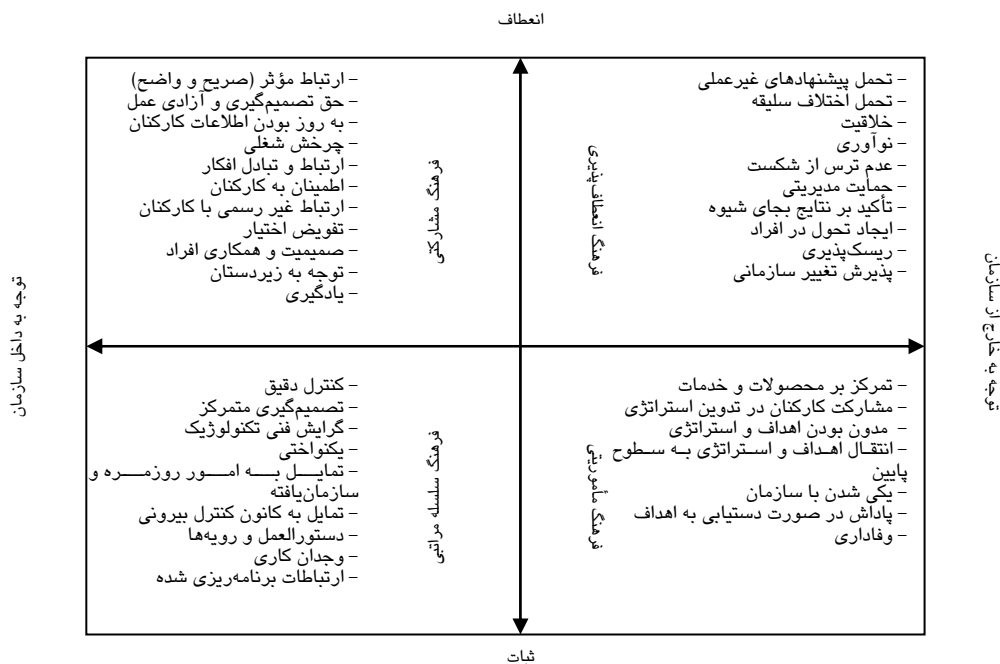
### روش پژوهش

برای اینکه ابزار کاربردی خود را برای تدوین استراتژی منابع انسانی تشریح کنیم، از داده‌های به دست آمده از شرکتی که شدیداً به ایجاد یکپارچگی استراتژیک بین حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف با استراتژی خوب تدوین شده خود علاقه‌مند است، استفاده می‌کنیم. این شرکت یکی از بزرگترین تولیدکننده‌های کاغذ تیشو در ایران است و طی سالهای گذشته رشد خوبی در سودآوری داشته است.

داده‌های جمع‌آوری شده از دو منبع است. برای شناسایی «استراتژی تجاری» از داده‌های ثانویه موجود در شرکت استفاده شد. استراتژی تجاری شرکت در سال ۱۳۸۲ تدوین شده است. برای تدوین استراتژی تجاری شرکت، ابتدا مهم‌ترین عوامل استراتژیک حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی شرکت شناسایی شده‌اند؛ این عوامل از طریق ارزیابی بیانیه مأموریت شرکت، توصیف و تحلیل شاخصهای کلان کشور و تعیین فرصتها و تهدیدهای محیط کلان، توصیف جذابیت واحدهای کسب‌وکار شرکت با استفاده از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر و تجزیه و تحلیل محیط داخلی شرکت شناسایی شده‌اند. سپس با استفاده از نظر خبرگان (شامل مدیرعامل، ۶ معاون مدیر و ۱۴ کارشناس عالی) ضریب اهمیت و نمره هر یک از عوامل، تعیین و محاسبه شده است. به این ترتیب نمره جذابیت بازار و توان رقابتی شرکت به دست آمده و با تعیین جایگاه شرکت بر روی ماتریس تدوین استراتژی «دیوید»، استراتژی مناسب پیشنهاد شده است. برای شناسایی فرهنگ سازمانی از داده‌های اولیه و پرسشنامه استفاده شد. بر اساس الگویی که برای تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت در نظر گرفته شد - الگوی طبیعی که قبلاً توضیح دادیم -، علاوه بر اینکه استراتژی شرکت باید در قالب ماتریس نقاط مرجع استراتژیک تدوین شده باشد، فرهنگ سازمان نیز باید در این چارچوب شناسایی شود. از این رو سعی شد با تلفیق مدل‌های موجود در ادبیات فرهنگ سازمانی و با تأکید بر مدل «دنيسون و نیل» (۲۰۰۶)، فرهنگ سازمانی شرکت در چارچوب نقاط مرجع استراتژیک شناسایی شود. طبق نظر دیویس<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۹)، فرهنگ سازمانی شامل باورهای راهنمای بنیادی (متشکل بر باورهای راهنمای بیرونی که مربوط به نحوه رقابت و نحوه هدایت کردن کسب و کار و باورهای راهنمای درونی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان است) و باورهای روزمره (معطوف به طرز عمل و تاکتیکهای عملیاتی در میان کارکنان) است. این تعریف در بطن خود ویژگی‌های لازم برای ارزیابی فرهنگ سازمانی در قالب ماتریس نقاط مرجع استراتژیک را دارد. با بررسی مدل‌های مطرح شده برای شناسایی فرهنگ سازمانی، مشاهده شد که مدل «دنيسون و نیل» به خوبی سطوح نامبرده را در خود جای داده است. این مدل یک ماتریس چهارخانه‌ای است که یک طیف آن را «توجه به انعطاف یا ثبات» و طیف دیگر آن را «توجه به داخل یا خارج سازمان» تشکیل می‌دهد. هر یک از خانه‌های ماتریس نشاندهنده یک سبک فرهنگ سازمانی است. در این پژوهش با استفاده از ۳۷ شاخص در حوزه سیستم‌ها و روش‌ها، نیروی انسانی، سبک رهبری و ویژگیهای کلی سازمان، ابعاد این مدل اندازه‌گیری شدند.

## هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی

شکل ۴ مدل «دنيسون و نیل» و شاخصهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری هر بعد را نشان می‌دهد.



شکل ۴- مدل «دنيسون و نیل» برای شناسایی و تدوین استراتژی فرهنگ سازمانی

منبع: Denison and Neale, 2006

برای بررسی اعتبار بیرونی پرسشنامه از روش بازآزمایی استفاده شد. بدین ترتیب، پرسشنامه به یک نمونه مقدماتی ۱۵ تایی از پاسخ‌گویان داده شد و پس از دو هفته، مجدداً همان پرسشنامه برای آنها ارسال شد. نتایج دو مرحله به دست آمده مورد مقایسه قرار گرفت و شاخص معروف آلفا کرونباخ به میزان ۰/۹۷۳ به دست آمد. اعتبار این پرسشنامه با استفاده از روش دو نیمه کردن نیز بررسی شد و ضریب آلفای محاسبه شده برای دو نیمه ۰/۹۴۶۵ و ۰/۹۸۵۳ به دست آمد که مناسب بودن اعتبار بیرونی را نشان می‌دهد. بر این اساس پرسشنامه از اعتبار بیرونی بسیار خوبی برخوردار بوده است. برای افزایش اعتبار درونی پرسشنامه نیز از گروه خبرگان و کارشناسان استفاده شد. نمونه مقدماتی چهارده‌تایی برای این کار انتخاب شد. نظرات

اصلاحی آنان در مورد هر سؤال و ساختار کلی پرسشنامه اخذ شد و پس از اعمال چنین نقطه نظرانی، پرسشنامه نهایی تهیه شد.

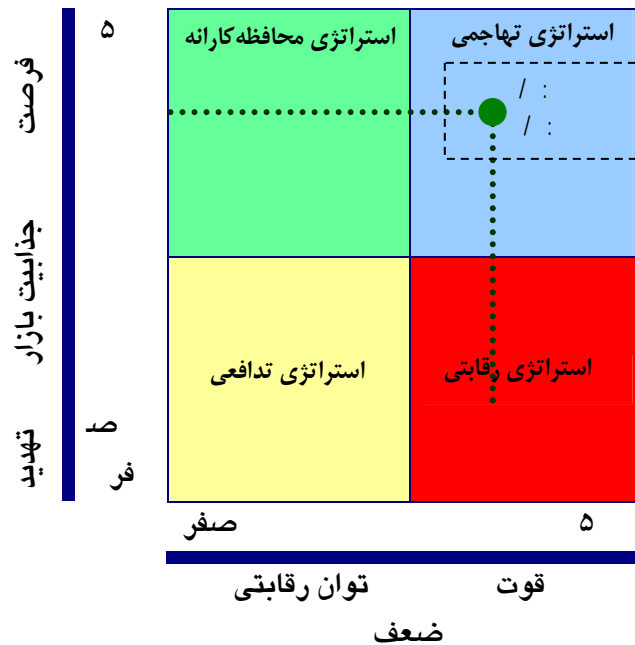
جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده کلیه کارکنان (شامل مدیران عالی، مدیران میانی، کارشناسان، کارمندان و کارگران) شرکت مورد نظر است. تعداد کارکنان این شرکت در زمان توزیع پرسشنامه ۳۱۲ نفر بود. حدود ۲۱/۸ درصد آنها دارای تحصیلات دانشگاهی بودند که در این میان ۱۶/۳۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس بودند. اغلب کارکنان در حوزه خدمات تولید و تولید (به ترتیب ۵۴/۸۱ و ۲۹/۸۱) مشغول به کار بودند. برای دست یافتن به سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد حداقل نمونه ۸۰ نفر به دست آمد. برای توزیع تصادفی طبقه‌ای پرسشنامه‌ها نیز از فراوانی نسبی کارکنان بر حسب حوزه سازمانی استفاده شد. نهایتاً ۱۴۵ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. برای تحلیلهای آماری از آزمونهای تحلیل واریانس<sup>۲۲</sup> دو عاملی، تک عاملی و آزمون توکی بی<sup>۲۳</sup> استفاده شد.

## ارائه نتایج

### مطالعات استراتژی تجاری

همانطور که اشاره شد، استراتژی شرکت از قبل به خوبی تدوین شده و موجود بود. در سند استراتژیک شرکت، پس از شناسایی مهمترین فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها، نمره جذابیت بازار ۳/۶ (از ۵) و توان رقابتی ۳/۱ (از ۵) بدست آمد. بنابراین جایگاه شرکت بر روی ماتریس تدوین استراتژی تجاری «دیوید» به شرح شکل ۵ مشخص شد. استراتژی مورد نظر برای خانه‌ای که شرکت در آن قرار گرفته است، استراتژی توسعه تهاجمی به منظور حفظ و رشد موقعیت رقابتی کنونی است. در راستای این استراتژی، شرکت باید قوتهای بلندمدت (نظیر: ظرفیت تولید بالا، توانایی تأمین نسبتاً آسان خمیر کاغذ، پایین بودن قیمت تمام شده هر واحد محصول و ...) را تقویت کند تا مهمترین فرصتهای میان‌مدت و بلندمدت آن (نظیر: میزان جمعیت و نرخ رشد مطلوب آن، درصد بالای شهرنشینی و تداوم رشد آن، ناتوانی تولید محصول توسط خریداران، هماهنگی شرکتهای داخلی فعال در صنعت و ...) پوشش داده شود.





شکل ۵- ماتریس تدوین استراتژی شرکت بر اساس الگوی «دیوید»  
منبع: David, 2004

#### مطالعات فرهنگ سازمانی

فرهنگ را می‌توان شیوه مشخص چگونگی انجام کارها در سازمانهای مختلف، تعریف کرد. بدیهی است که روش انجام کارها حتی می‌تواند بر حسب گروه‌های مختلف افراد در درون یک شرکت، متفاوت باشد. بنابراین ما تعدادی از متغیرهای مداخله‌گر نظیر جنسیت، سن، سابقه کار در شرکت، تحصیلات و پست سازمانی پاسخگو را مورد آزمون قرار داده‌ایم تا میزان تأثیر آنها در تفاوت فرهنگی را شناسایی کنیم.

جدول ۱ تحلیل واریانس تک‌عاملی را در مورد اختلاف میانگین پاسخها بر حسب متغیرهای مداخله‌گر نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، با بیش از ۹۹ درصد اطمینان می‌توان اختلاف معنی‌داری را بین فرهنگ سازمانی بر حسب سابقه کار در شرکت، تحصیلات و پست سازمانی مشاهده کرد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل واریانس دوعاملی، فقط در طبقات دارای سابقه کار «۱۰ سال و بیشتر»، تحصیلات «دیپلم و کمتر» و پست سازمانی «سایر کارکنان» تفاوت معنی‌داری بین ابعاد فرهنگ سازمانی مشاهده شده است - همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین پاسخها در این

طبقات نسبت به سایر طبقات، پایین‌تر نیز هست. در کلیه این طبقات، فرهنگ «انعطاف‌پذیری» را می‌توان دارای نمره کمتری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ برشمرد. در سایر طبقات تفاوت معنی‌داری در ابعاد مختلف فرهنگ مشاهده نمی‌شود. این به این دلیل است که سایر طبقات عمدتاً ویژگی‌های مدیران میانی و عالی سازمان را نشان می‌دهند.

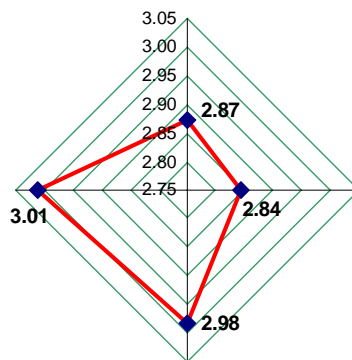
جدول ۱- نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای مداخله‌گر

شاخص	تعداد	میانگین	درجه معنی‌داری تفاوت میانگین‌ها
جنسیت	مرد	۱۱۸	۳/۰۷
	زن	۷	۳/۰۸
سن	۳۰ سال و کمتر	۲۶	۳/۰۸
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۱۱
	۴۱ سال و بیشتر	۳۰	۳/۰۳
سابقه کار در شرکت	یک سال و کمتر	۱۳	۳/۲۴
	۲ تا ۵ سال	۱۸	۳/۱۷
	۶ تا ۱۰ سال	۲۷	۳/۲۰
	۱۰ سال و بیشتر	۶۰	۲/۹۰
تحصیلات	دیپلم و کمتر	۶۹	۲/۹۷
	فوق دیپلم	۱۵	۳/۰۶
	لیسانس و بیشتر	۵۱	۳/۲۱
پست سازمانی	مدیران و کارشناسان	۸۶	۳/۱۶
	سایر کارکنان	۵۲	۲/۹۰

بنابراین برای شناسایی فرهنگ موجود سازمان -به معنای فرهنگی که در بین کارکنان شرکت رایج است، نه تصویری که مدیران دارند- متوسط نمرات ارائه شده برای ابعاد مختلف فرهنگ در این طبقات - سابقه کار ۱۰ سال و بیشتر، تحصیلات دیپلم و کمتر و پست سازمانی سایر کارکنان- را به عنوان نمره فرهنگ شرکت در نظر گرفته‌ایم. جدول ۲ این مقادیر را نشان می‌دهد.

بنابر مدل دنیسون و نیل (۲۰۰۶)، هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (خانه‌های ماتریس) در اثر ترکیبات مختلفی از مقادیر دو طیف «توجه به داخل/خارج سازمان» و «تمرکز بر ثبات/انعطاف» بوجود می‌آیند. به عنوان مثال «انعطاف‌پذیری» حاصل ترکیب توجه به خارج از سازمان و تمرکز بر انعطاف است، در حالیکه «سلسله مراتبی» حاصل ترکیب

توجه به داخل سازمان و تمرکز بر ثبات است. با این تعبیر، برای ترسیم نمودار فرهنگ سازمانی مجموعه مورد بررسی، میانگین نمره ابعاد فرهنگی که در طرفین هر محور قرار دارند به عنوان نمره آن محور در نظر گرفته شده است. برای مثال، میانگین نمرات ابعاد فرهنگی «انعطاف پذیری» و «مشارکت» (به ترتیب ۲/۷۲ و ۳/۰۳) و نمره محور «انعطاف» (۲/۸۷) در نظر گرفته شده است. بر این اساس می‌توان فرهنگ سازمانی موجود در این شرکت را به صورت شکل ۶ ترسیم کرد. همانطور که مشاهده می‌شود، فرهنگ موجود شرکت، گرایش به فرهنگ «سلسله مراتبی» دارد (ترکیب دو محور توجه به داخل سازمان و تمرکز بر ثبات).



شکل ۶- ماتریس فرهنگ سازمانی موجود در شرکت مورد بررسی

### نتیجه‌گیری و بحث

ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. اگرچه یکپارچگی استراتژیک به معنای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت است. اما برای برقراری چنین هماهنگی استراتژیکی، توجه به فرهنگ نیز به عنوان نیرویی که می‌تواند مانع از اجرای استراتژی شود، مهم است. با توجه به یافته‌های پژوهش، برای ایجاد چنین هماهنگی در طراحی استراتژی منابع انسانی شرکت مورد بررسی می‌توان سه سناریوی مختلف را بر اساس الگوهای مختلف

تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰)، پیشنهاد داد. در ادامه هر یک از این سناریوها را مورد بحث قرار می‌دهیم.

### جدول ۲- نتایج آزمون توکی بی برای طبقات اثرگذار

گروه‌بندی براساس سابقه کار ده سال و بیشتر			
گروه‌بندی با اطمینان ۹۵٪		تعداد	بعد مورد نظر
۱	۲		
۲/۶۹	۲	۱۶	انعطاف‌پذیری
۲/۹۵		۱۲	ماموریت
۲/۹۶		۱۵	سلسله مراتبی
۲/۹۹		۱۷	مشارکت
گروه‌بندی براساس سطح تحصیلات دیپلم و کمتر			
گروه‌بندی با اطمینان ۹۵٪		تعداد	بعد مورد نظر
۱	۲		
۲/۷۵		۱۹	انعطاف‌پذیری
۳/۰۲		۱۳	ماموریت
۳/۰۵		۱۷	سلسله مراتبی
۳/۰۷		۲۰	مشارکت
گروه‌بندی براساس پست سازمانی سایر کارکنان			
گروه‌بندی با اطمینان ۹۵٪		تعداد	بعد مورد نظر
۱	۲		
۲/۷۱		۱۴	انعطاف‌پذیری
۲/۹۴		۱۵	ماموریت
۲/۹۸		۱۰	سلسله مراتبی
۳/۳/۰۷۰۲		۱۳	مشارکت
فرهنگ سازمانی مجموعه مورد بررسی			
متوسط پاسخهای فوق		بعد مورد نظر	
۲/۷۲			انعطاف‌پذیری
۲/۹۷			ماموریت
۳/۰۰			سلسله مراتبی
۳/۰۳			مشارکت

سناریوی اول: تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه منطقی (عقلایی) برای ایجاد هماهنگی به شیوه منطقی (عقلایی)، باید استراتژی تجاری شرکت به عنوان اصل، پایه و مبنا محور قرار گیرد و سایر موضوعات با آن هماهنگ شود. تئوریهای زیادی چنین دیدگاهی را تأیید می‌کنند که از آن جمله عبارتند از: تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی (Becker, 1964)، تئوری مبتنی بر نقش رفتاری (Katz and Kahn, 1978)، تئوریهای مبتنی بر هزینه معامله (Williamson, 1981)، تئوری نمایندگی (Hart, 1989) و تئوری مبتنی بر منابع (Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990). در این الگوها رابطه

یک طرفه و از بالا به پایین بیانگر آن است که استراتژی منابع انسانی منحصراً طبق الزامات استراتژی سازمان شکل می‌گیرد.

SRP استراتژی تجاری

محافظه‌کارانه	تهاجمی
تدافعی	رقابتی

SRP منابع انسانی

متعهدانه	پیمانکارانه
پدرانه	ثانویه

شکل ۷- تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه منطقی (عقلایی)

منبع: تدوین از پژوهشگران

با توجه به اینکه استراتژی تجاری شرکت از گونه استراتژی توسعه تهاجمی شناخته شده است، لذا سازمان باید به دنبال ایجاد فرهنگ «انعطاف‌پذیر» و «استراتژی پیمانکارانه» در حوزه وظیفه‌ای منابع انسانی باشد. (شکل ۷)

در استراتژی توسعه تهاجمی شرکت با پدیده تردید در توسعه فعالیت‌ها و نوآوری در محصولات و خدمات همراه است. نوآوری و تولید محصولات جدید یا توسعه بازارها، کارفرمایان را در موقعیتی قرار می‌دهد که نسبت به فرایند انجام کارهای جدید دارای اطلاعات اندکی باشند، از این رو نیروی کار استخدام شده برای توسعه این فعالیت‌ها دارای آزادی عمل و استقلال زیادی خواهد بود و معمولاً بر اساس نتیجه کار مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. علاوه بر این تکیه بر بازار کار داخلی برای نوآوری و توسعه بازارها می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها شود. بخصوص هنگامی که مهارت‌های بالا و افراد متخصص مورد نیاز است. در این مواقع شاید روش کاراتر این باشد که بر حسب نیاز و به طور موقت افراد متخصص خارجی - نظیر نیروهای فعال در شرکت‌های

مشاوره سازمانی یا تحقیقات مهندسی- را به کار گرفت و نه اینکه بصورت دائم در استخدام شرکت درآورد. از آنجا که این افراد با چنین هدفی استخدام می‌شوند که بازده مشخص داشته باشند، یا محصولات خاصی را تولید و عرضه کنند و درگیر فرایندهایی شوند که کارفرما از درک آن عاجز است، اغلب برای هماهنگ کردن منافع آن با منافع کارفرما و حصول اطمینان از تأمین هدفهای سازمان، حقوق و پاداش متغیر به آنها پرداخت می‌شود و توسعه و آموزش در درون شرکت نیز مدنظر قرار نمی‌گیرد (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

#### سناریوی دوم: تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه فزاینده (طبیعی)

در سناریوی اول، استراتژی منابع انسانی «پیمانکارانه» بر اساس الگوهای منطقی پیشنهاد شده است. در این سناریو تنها به الزامات استراتژیهای بالادستی - توسعه تهاجمی - توجه شده و تا حد زیادی محدودیتهای عوامل نهادی و متغیرهای واقعی اثرگذار بر اجرای استراتژی تجاری شرکت نادیده گرفته شده است.

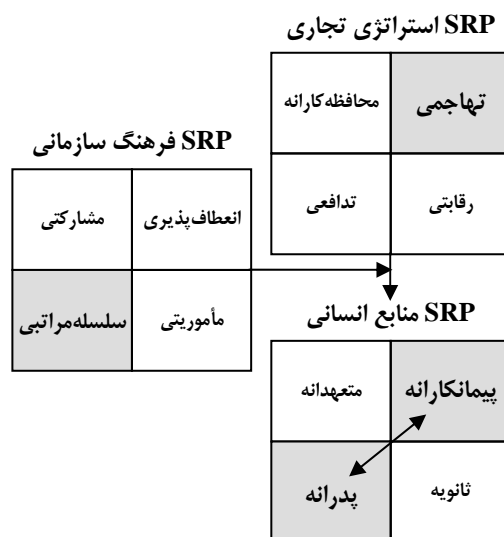
همانطور که بحث شد یکی از مهمترین عوامل نهادی مؤثر بر طراحی استراتژی منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی است (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). فرهنگ سازمانی یک شرکت در صورتی که با استراتژی سازمان هماهنگ باشد، می‌تواند بعنوان نقطه قوت اصلی آن شرکت مطرح شود. اما در صورتی که فرهنگ سازمانی با اجرای استراتژی مدنظر سازمان مغایرت داشته باشد، تجربه سختی را برای مدیران به همراه خواهد داشت (Lajara et al, 2002).

در سناریوی اول استراتژی منابع انسانی بدون توجه به فرهنگ موجود سازمان طراحی شده است و استراتژی «پیمانکارانه» پیشنهاد می‌شود. برای اجرای موفقیت‌آمیز چنین استراتژی نیاز به وجود فرهنگ قوی و یکپارچه انعطاف‌پذیری است. در حالیکه یافته‌ها حاکی از این است که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، فرهنگ سازمانی شرکت را می‌توان فرهنگ «سلسله مراتبی» دانست. چنین فرهنگی، روش‌ها و سیاستهای منابع انسانی «پدرانه» -نقطه مقابل پیمانکارانه- را در بطن خود دارد. بر اساس این روشها و سیاستها، سازمان سعی در استفاده از یک فناوری ثابت در فرایند تولید دارد و افرادی را استخدام می‌کند که دارای رفتارهای مشخص باشند و هیچ نوع خدشه‌ای در فرایند تولید وارد نکنند. این سیاستها از سیستم تأمین نیروی داخلی استفاده می‌کنند که اغلب بر مبنای سابقه کار قرار دارد (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

بنابراین شرکت در تدوین استراتژی منابع انسانی خود از طرفی باید برای همسویی با استراتژی تجاری سازمان (توسعه تهاجمی)، استراتژی «پیمانکارانه» را مدنظر قرار دهد و از سوی دیگر بنابر توجه به واقعیتها و ضرورتهای فرهنگی سازمان (فرهنگ سلسله مراتبی)، استراتژی «پدرانه» را مورد توجه قرار دهد. پس شرکت مورد بررسی باید استراتژی پیمانکارانه مورد نیاز برای تحقق استراتژی تجاری سازمان را با توجه به واقعیت فرهنگی سازمان تعدیل کند و تا حدی از سیاستها و روشهای استراتژی پدرانه نیز استفاده کند. برای این منظور شرکت باید بین فعالیتهای جاری خود و برنامه‌های توسعه تمایز قائل شود و استراتژی دوگانه‌ای را در حوزه منابع انسانی به کار گیرد. بر اساس این استراتژی، شرکت فعالیتهای جاری را با تمرکز بر نیروی کار داخلی و کنترل فرایند انجام خواهد داد. با توجه به اینکه فرایند تولید محصولات فعلی شرکت، فرایندی ثابت و استاندارد است و بازار تقریباً مشخص و تا حدی انحصاری هم دارد، بنابراین بکارگیری نیروهای داخلی و کنترل فرایند همچنان با توجه به فرهنگ سلسله مراتبی سازمان به عنوان گزینه مطلوبی در استراتژی منابع انسانی فعالیتهای موجود مطرح است. البته این نوع استراتژی به دلیل استفاده از نیروی کار داخلی هزینه‌های نسبتاً بیشتری را به همراه دارد (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). از سوی دیگر بکارگیری نیروی داخلی امکان یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند و این چیزی است که در شرکتهای دارای فرایند ثابت و استاندارد، آنگونه که باید لازم نیست. و به همین دلیل است که بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)، استراتژی پدرانه را نوعی استراتژی انتقالی برمی‌شمرند. اما در حوزه توسعه بازار و محصولات جدید، قضیه فرق می‌کند و شرکت باید برای نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری اهمیت قائل شود و این از طریق بکارگیری شیوه‌ای در منابع انسانی که آزادی عمل و استقلال کارکنان را به همراه داشته باشد، امکانپذیر است. همچنین در توسعه بازارها و محصولات جدید، شرکتهای با پدیده ابهام مواجه‌اند. بنابراین توجه به نیروی کار ماهر و خارج از سازمان که با چنین محصولات و بازارهایی آشنا هستند نیز از اهمیت برخوردار می‌شود. توجه همزمان به نیروی کار خارجی و اعطای آزادی عمل و استقلال در انجام کار، بکارگیری استراتژی پیمانکارانه را برای توسعه تهاجمی پیشنهاد می‌کند. اما باید توجه داشت که بنابر نظر بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) این استراتژی نیز مانند استراتژی پدرانه از جمله استراتژیهای انتقالی به حساب می‌آید. زیرا اگرچه شرکت به توسعه بازارها و محصولات جدید همت می‌گمارد اما به حمایت نیروی کار خارج از سازمان وابسته است. به‌گونه‌ای که حتی در برخی از حوزه‌هایی که شایستگی اصلی

سازمان به حساب می‌آیند، نیروی کار به راحتی می‌تواند سازمان را ترک کند و تلاشی برای افزایش تعهد وی به سازمان صورت نمی‌پذیرد. بنابراین شرکتهایی که توسعه تهاجمی خود را در برخی از حوزه‌ها به ثبات نسبی می‌رسانند باید به سمت بکارگیری استراتژی متعهدانه همت گمارند.

به این ترتیب شرکت باید بکارگیری یک استراتژی منابع انسانی دوگانه، استراتژی «پدرانه» در فعالیتهای کنونی و حرکت به سمت استراتژی «پیمانکارانه» برای توسعه محصولات و بازارهای جدید را مدنظر قرار دهد.



شکل ۸- تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه فزاینده (طبیعی)  
منبع: تدوین از پژوهشگران

**سناریوی سوم: تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه ترکیبی**  
همانطور که اشاره شد با بکارگیری سناریوی دوم شرکت از دو استراتژی «پدرانه» در فعالیتهای کنونی و استراتژی «پیمانکارانه» در فعالیتهای توسعه‌ای استفاده می‌کند. اما این استراتژیها به عنوان استراتژیهای انتقالی به حساب می‌آیند. چرا که بهترین ترکیب در ماتریس تدوین استراتژی منابع انسانی، استفاده از نیروی کار خارجی در فعالیتهای استاندارد که نیاز به کنترل فرایند دارند (استراتژی ثانویه) و استفاده از نیروی کار داخلی در فعالیتهایی که نیاز به آزادی عمل و استقلال دارند، است تا به این ترتیب افزایش



تعهد و توسعه و یادگیری سازمانی نیز حاصل شود (استراتژی متعهدانه) (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). در طراحی سناریوی دوم فرهنگ موجود شرکت به عنوان یک محدودیت در نظر گرفته شده و استراتژی منابع انسانی به گونه‌ای که با استراتژی تجاری سازمان هماهنگ باشد و الزامات فرهنگ سازمانی را هم در نظر بگیرد، تدوین شده است. در اینجا سئوالی مطرح می‌شود و آن اینکه: آیا باید هر استراتژی را که ارزشهای قبلی سازمان را نادیده می‌گیرد، کنار گذاشت یا باید فرهنگ سازمانی را در جهت استراتژی تدوین شده اصلاح کرد و اصلاً چنین چیزی ممکن است؟ حل چنین ابهامی را وابسته به سه عامل می‌داند: ضرورت عمومی‌سازی استراتژی تجاری سازمان (یعنی آیا تحقق استراتژی شرکت به عنوان موضوع مهمی که بر بقای شرکت مؤثر است، مطرح است)، میزان قدرت فرهنگ موجود و سطح تقابل بین فرهنگ و استراتژی (Lajara et al, 2002).

بر اساس یافته‌هایی که در قسمتهای قبل ارائه شد، شرکت مورد بررسی دارای فرهنگ یکپارچه و یکسانی نیست. و این تفاوت فرهنگی و پیدایش فرهنگهای فرعی عمدتاً ناشی از پست سازمانی کارکنان است - تفاوتهای بوجود آمده بواسطه سایر متغیرهای مداخله‌گر نظیر تحصیلات، سن و سابقه کار نیز مشابه هم است و تا حد زیادی می‌توان آنها را نیز متأثر از تفاوتهای پستهای سازمانی دانست. به گونه‌ای که مدیران شرکت، فرهنگ شرکت را انعطاف‌پذیر برآورد کرده‌اند در حالیکه فرهنگ سازمانی از سوی کارکنان متمایل به سلسله مراتبی برآورد شده است. به این ترتیب شرکت اولاً باید استراتژی منابع انسانی خود را به گونه‌ای هماهنگ با استراتژی تجاری سازمان تدوین کند و ثانیاً باید از استراتژی منابع انسانی خود برای تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی مدنظر بهره گیرد.

برای این منظور شرکت مورد بررسی باید اقدامات زیر را انجام دهد:

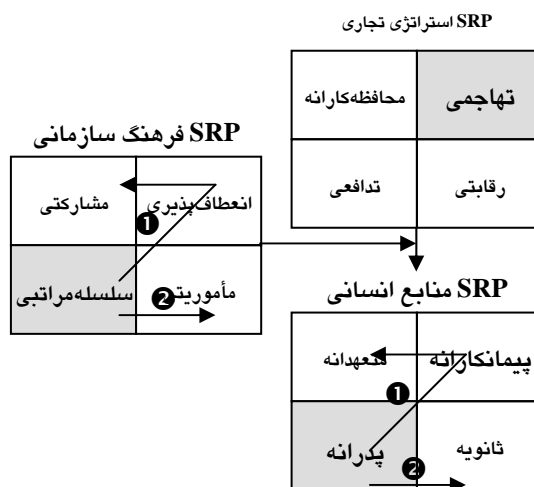
۱- به برگزاری برنامه‌های توسعه و آموزش مدیران بپردازد تا ایشان را با فرهنگ سلسله مراتبی سازمان آشنا کند و به ایشان بفهماند که اگرچه تمایل و نظر ایشان نسبت به یک فرهنگ انعطاف‌پذیر مساعد بوده است اما در عمل کارهایی را انجام داده و تصمیماتی را اتخاذ کرده‌اند که منجر به پیدایش فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان شده است. چنین برنامه‌های توسعه‌ای و هنجارسازی در سطح مدیران لازمه تحول استراتژیک در حوزه منابع انسانی و تحقق استراتژی توسعه تهاجمی شرکت و حضور موفق در بازارها و محصولات جدید است که نیازمند بکارگیری استراتژی پیمانکارانه در یک

برنامه کوتاه مدت و اجرای صحیح استراتژی متعهدانه در یک بازه بلندمدت است و هر دوی آن استراتژیها به افزایش انعطاف و آزادی عمل نیروی کار شرکت وابسته است.

۲- علت پیشنهاد یک استراتژی پیمانکارانه در کوتاه مدت برای این است که تغییر فرهنگی به سادگی امکان پذیر نیست و شرکت نمی تواند به راحتی استراتژی متعهدانه را که نیازمند تغییر فرهنگ سلسله مراتبی به فرهنگ مشارکتی است، مورد استفاده قرار دهد. شرکت باید توسعه چنین استراتژی را از طریق بکارگیری استراتژی پیمانکارانه مدنظر قرار دهد. همانطور که در قسمت ادبیات پژوهش اشاره شد، یکی از شیوه هایی که مدیریت منابع انسانی می تواند بر تغییر فرهنگ شرکت مؤثر باشد، توسعه ارزشهای جدید در سازمان است (Bowen et al, 1991). از آنجا که ارزشها اغلب در طی سالهای متمادی در افراد ایجاد می شوند، بنابراین به راحتی نمی توان در کارکنان فعلی شرکت چنین ارزشهایی را خلق کرد بلکه باید با اتکا به جذب نیروی انسانی خارجی که ارزشهای متناسب با ارزشهای فرهنگ مدنظر شرکت را دارند، چنین تحولی را ایجاد کرد. لذا شرکت مورد بررسی به دلیل اتکا به استفاده از نیروی انسانی خارج سازمان و توجه به ارزشهای انعطاف پذیری یک استراتژی پیمانکارانه را آغاز کرده و با توسعه فرهنگ سازمانی چنین استراتژی را به استراتژی متعهدانه در حوزه محصولات و بازارهای جدید و شایستگی های محوری سازمان تبدیل می کند.

۳- همانگونه که بیان شد، شرکت در فعالیتهای ثابت و استاندارد کنونی خود از استراتژی پدرا نه در حوزه منابع انسانی استفاده می کند. از آنجا که استفاده از چنین استراتژی هزینه اضافی برای شرکت به همراه دارد، لذا شرکت باید تغییر این استراتژی به استراتژی ثانویه را در فعالیتهای تولیدی استاندارد مدنظر قرار دهد. عمده ترین مانع در اجرای چنین تغییر استراتژیکی، طرز تفکر مدیران شرکت در مورد فرهنگ سازمانی است. زیرا همانطور که بحث شد ایشان فرهنگ سازمانی شرکت را انعطاف پذیر برشمرده اند در حالیکه از سوی سایر کارکنان، این فرهنگ سلسله مراتبی برآورد شده است. به این ترتیب تصویری که مدیران در مورد مدیریت نیروی انسانی شرکت دارند، مانع بکارگیری یک استراتژی بهینه -یعنی استراتژی ثانویه- در مدیریت منابع انسانی فعالیتهای کنونی شرکت شده است. چرا که ایشان با اطمینانی که به نیروی انسانی ثابت و داخلی شرکت دارند، برنامه های توسعه و یادگیری را برای ایشان به اجرا درمی آورند و به این ترتیب تصور فرهنگ انعطاف پذیر را در ذهن دارند ولی در عمل علی رغم اجرای چنین برنامه هایی با کنترل دقیق فرایندها، فرهنگ سلسله مراتبی را در شرکت رایج کرده

و با چنین تناقضی، هزینه‌های منابع انسانی را افزایش می‌دهند. بنابراین مدیران باید باور کنند که علی‌رغم اقدامات مشارکتی و انعطاف‌پذیر که در توسعه محصولات و بازارهای جدید و شایستگی‌های محوری سازمان انجام می‌دهند، باید استراتژی پدرانیه موجود در فعالیتهای استاندارد کنونی را نیز به منابع انسانی خارجی واگذار کرده و از یک استراتژی ثانویه در این زمینه بهره‌مند شوند.



شکل ۹- تدوین استراتژی منابع انسانی به شیوه ترکیبی

منبع: تدوین از پژوهشگران

نهایتاً باید توجه داشت که نویسندگان مقاله به توسعه یک ابزار کاربردی در تدوین استراتژی منابع انسانی توجه داشتند. از این رو تلاش شد تا یک الگوی فزاینده در تدوین استراتژی منابع انسانی که در آن واقعیت‌های فرهنگی شرکت مدنظر قرار گرفته شده بود، مورد استفاده قرار گیرد. در این میان برای هماهنگی محتوی بین استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی از چارچوب نقاط مرجع استراتژیک استفاده شد.

### پیشنهادها

از آنجا که محدودیتهای زمانی و مکانی امکان گسترش دامنه یک پژوهش را از حد معینی نمی‌دهد، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در اجرای روش پیشنهادی در این مقاله نکات زیر را نیز در نظر گیرند:

الف) علی‌رغم اینکه در این مقاله به شناسایی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی شرکت مورد بررسی پرداخته نشد، اما می‌توان ماتریس نقاط مرجع استراتژیک را در مورد وضعیت موجود منابع انسانی شرکت نیز ترسیم کرد. فرایند انجام چنین کاری به خوبی توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) در کتاب استراتژی منابع انسانی تشریح شده است. در این زمینه می‌توان از مطالعات تجربی انجام شده نظیر مطالعه اعرابی و مورعی (۱۳۸۵) که در شرکت مپنا انجام شده است نیز بهره برد.

ب) بنابر نظر آرمسترانگ (۲۰۰۱) در توسعه الگوهای فزاینده علاوه بر فرهنگ سازمانی می‌توان به عوامل دیگری نیز توجه داشت. از جمله این موارد عبارتند از استراتژیهای توسعه سازمانی، استراتژیهای مدیریت تغییر و استراتژیهای توسعه روابط کاری. به عبارت دیگر لازم است تا پژوهشگران و مشاوران منابع انسانی، قبل از تدوین استراتژی منابع انسانی، الزامات اقتضایی نظیر فرهنگ، ساختار، سبک رهبری و ... را مورد بررسی قرار داده و اهمیت هر کدام را در حوزه منابع انسانی شرکت شناسایی کنند. پس از آن می‌توان با طراحی چارچوب نقاط مرجع استراتژیک در هر یک از عوامل نهادی و هماهنگی محتوایی که از این طریق حاصل می‌شود، نسبت به هماهنگی استراتژی تجاری، عوامل نهادی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی اطمینان یافت.

#### پی‌نوشتها:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1-Chakravarthy and Doz                                 | 13- David                           |
| 2-Natural Models                                       | 14- Denison and Mishra              |
| 3-Strategic Reference Points (SRP's)                   | 15- Bamberger and Meshoulam         |
| 4-Purcell  | 16- Hall                            |
| 5-Porter   | 17- Daft                            |
| 6-Marchington and Wilkinson                            | 18- Hersey and Blanchard            |
| 7-Storey and Sisson                                    | 19- Denison and Neale               |
| 8-Miles and Snow                                       | 20- Strategic Reference Point (SRP) |
| 9-Strong Culture                                       | 21- Davis                           |
| 10- Person-Organization fit: (P-O) fit                 | 22- ANOVA                           |
| 11- Bamberger and Meshoulam                            | 23- Tukey's B                       |
| 12- Rational, Natural, Strategic Reference Point (SRP) |                                     |

#### منابع فارسی

آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی. (۱۳۸۲). توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مینا). مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۲۰۰۰). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی. (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران: نشر قومس.

#### منابع لاتین

- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. **Industrial and Labor Relations Review**. 45: 488-506.
- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000). **Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact**. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17 (1): 99-120.
- Baron, J. N. and Kreps, D. M. (1999). **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers**. New York: John Wiley.
- Becker, G. (1964). **Human Capital**. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **Academy of Management Journal**. 39: 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., and Walton, R. (1985). **Human Resource Management: A General Manager's Perspective**. New York: Free Press.
- Bowen, D., Ledford, G., and Nathan, B. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. **Academy of Management Executive**. 5: 35-51.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan.

- Cabrera, E.F. and Bonache, J. (1990). An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy. **Human Resource Planning**, 22 (1) :51-60.
- Cappelli, P. and Crofter-Hefter, A. (1996). Distinctive Human Resources are Firms Core Competencies. **Organization Dynamics**. 24 (3): 7-22.
- Chakravarthy, B. S. and Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self Renewal. **Strategic Management Journal**. 13: 5-14.
- Cooke, R. and Armstrong, M. (1990). The Search for Strategic HRM. **Personnel Management**. December : 30-33.
- Daft, R. L. (2006). **Organization Theory and Design**. South-Western College Pub; 9th edition.
- David, F. R. (2004). **Strategic Management: Concepts and Cases**. Prentice Hall; 10th edition.
- Davis, S. M. (1989). **Managing Corporate Culture**. HarperBusiness, U.S.
- Deal, T, and Kennedy. A. (1992). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delery, J. E. and Doty, H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. **Academy of Management Journal**. 39: 802- 835.
- Denison D.R. and Neale W.S. (2006). **Denison Organizational Culture Survey**, (Facilitator Guide). Published by Denison Consulting.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K., (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organizational Science**. 16 (2) :204-223.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**. 35: 147-160.
- Dyer, L. and Holder, G. W. (1988). A Strategic Perspective of Human Resources Management. In L. Dyer & G. W. Holder (Eds.), **Human resources management: Evolving roles and responsibilities** (pp. 1-45). Washington DC: American Society for Personnel Administration.

- Fiengenbaum, A., Hart, S. and Schendel D. (1996). Strategic Reference Point Theory. **Strategic Management Journal**. 17 (3): 225-239.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984). **Strategic Human Resource Management**. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Gennard, J. and Kelly, J. (1994). Human Resource Management: The Views of Personnel Directors. **Human Resource Management Journal**. 5 (1): 15-32.
- Gerhart, B. and Fang, M. (2005). National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence. **International Journal of Human Resource Management**. 6 (6): 971-986.
- Gunnigle P. and Moore S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. **Personnel Review**. 23 (1): 63-84.
- Hall, R. H. (2002). **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hart, O. (1989). An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. **Columbia Law Review**. 89: 1757-1774.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** 6th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs;
- Hofer, C.W. (1977). **Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies**. Boston: Intercollegiate Case Clearing House.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**. 38: 635-670.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978). **The Social Psychology of Organizations** 2nd ed. New York: John Wiley.
- Lado, A. A. and Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence Based Perspective. **Academy of Management Review**. 19 (4): 699-727.

- Lajara, B. M., Lillo, F. G. and Sempere, V. S. (2002). Human Resources Management in the Formulation and Implementation of Strategic Alliances. **Human Systems Management**. 21: 205–215.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. **Industrial and Labor Relations Review**. 48: 197–221.
- Marchington M. and Wilkinson A. (2000). **Core Personnel and Development**. London : Institute of Personnel and Development.
- Miles. R. and Snow. C. (1978). **Organizational Strategy Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Miller. D. (1993). The Architecture of Simplicity. **Academy of Management Review**. 18: 116-138.
- Miller, D. (1994). What Happens After Success: The Perils of Excellence. **Journal of Management Studies**. May: 11-38.
- Ogbonna, E. and Whipp R. (1999). Strategy, Culture and HRM: Evidence from the UK Food Retailing Sector. **Human Resource Management Journal**. 9 (4): 75–90.
- Osterman, P. (1987). Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. **Industrial Relations**. 26 (1): 48-63.
- Othman, R. B. and Poon J. M.L. (2000). What Shapes HRM? A Multivariate Examination. **Employee Relations**. 22 (5): 467-484.
- Ouchi. W. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. and Waterman, R. (1981). **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press. New York, NY.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May-June: 35-51.



- Prahalad, C. K. and Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June: 79-91.
- Purcell, J. (1989). The Impact of Corporate Strategy on HRM. in Storey, J. (Ed.), **New Perspectives on Human Resource Management**, Routledge and Kegan Paul, London.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategic Fit. **Long Range Planning**. 20 (4): 78-87.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987). Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of HRM Practices. **Human Resource Planning**. 10 (1): 32-48.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with the Human Resources Practices. **Academy of Management Executives**. 1 :207-219.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. **Human Relations**. 42 (2): 157-184.
- Schwartz, H. and Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. **Organizational Dynamics**. 10: 30-48.
- Shih, H. A. and Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and Corporate Development. **International Journal of Manpower**. 26 (6): 582-603.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resources Management: The Mediating Effect of Administrative Information. **Academy of Management Journal**. 35: 292-327.
- Storey, J. and Sisson, K. (1993). **Managing Human Resource and Industrial Relations**. Open University Press, Buckingham.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., and Pettigrew, A. (1989). Culture and Competitiveness: Evidence from Mature UK Industries. **Journal of Management Studies**. 26 (6): 561-586.
- Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**. 87: 548-577.