

# بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی استان تهران

سید رضا سید جوادین<sup>۱</sup>، ماشاله حسین زاده<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۱۰/۱۵

دریافت: ۸۵/۴/۵

## چکیده

در هر سازمان، کارکنان مختلف قابلیت‌های متفاوتی دارند و برای ارتقای این قابلیت‌ها و پیوند آنها با استراتژی شرکت، متناسب با هر دسته از قابلیت‌ها، باید سبک‌های مدیریت منابع انسانی متفاوتی در نظر گرفته شود. این تحقیق در نظر دارد میزان تطابق سبک‌های مدیریت منابع انسانی را با میزان قابلیت‌های استراتژیک کارکنان در شرکتهای صنعتی مورد بررسی قرار دهد. بنابراین، ضمن مروری بر دیدگاه‌های مختلف، عوامل مؤثر در تعیین سبک مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته و با در نظر گرفتن میزان «ارزش استراتژیک» و «منحصر بفردی» به عنوان قابلیت‌های استراتژیک، یک طبقه بندی شامل چهار دسته از کارکنان ارائه شده و متناسب با هر دسته از کارکنان، یک سبک مدیریتی نیز پیشنهاد گردیده است. سپس میزان انطباق سبک‌های منابع انسانی با قابلیت‌های استراتژیک، در نمونه‌ای از شرکتهای صنعتی مورد بررسی قرار گرفته است. سنجش قابلیت‌های کارکنان و تعیین سبک مدیریت منابع انسانی هر شرکت با استفاده از ابزار پرسشنامه و روش میدانی صورت گرفته است. در پایان، نتایج مورد بحث و بررسی قرار گرفته و پیشنهادهایی ارائه گردیده است.

**کلید واژه‌ها:** قابلیت‌های استراتژیک، ارزش استراتژیک، منحصر بفردی، سبک مدیریت منابع انسانی، شرکتهای صنعتی.



## ۱- مقدمه

در دنیای رقابتی کسب و کار، سازمانها ملزم به برآوردن دو دسته از نیازها در خارج و داخل سازمان هستند. در خارج سازمان، افزایش شدت رقابت بین شرکتها آنها را به برآوردن نیازهای متنوع مشتریان و انطباق با این نیازها از طریق اتخاذ استراتژیهای تجاری مناسب ملزم می‌سازد. در داخل سازمان نیز کارکنان متنوع، با قابلیت‌های گوناگون و نیازهای متفاوت، سازمانها را ملزم می‌کنند جهت حفظ منابع انسانی توانمند و بهره‌گیری مؤثر از قابلیت‌های آنان در جهت دستیابی به اهداف تجاری سازمان، سبکهای مدیریت منابع انسانی گوناگونی اتخاذ کنند.

بیشتر سازمانها تمایل دارند یک نگرش کلی درباره کارکنان و شیوه مدیریت آنها داشته باشند و بیشتر بر شیوه‌هایی تمرکز می‌کنند که در مورد کل کارکنان شرکت صدق کند [۱]؛ اما نباید ماهیت منابع انسانی را ساده انگاشت و یک الگوی مدیریتی کلی برای اداره همه کارکنان اتخاذ کرد. براساس نگرش قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های کارکنان سهم متفاوتی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ایفاء می‌کند و بنابراین برای کارکنان مختلف باید سبکهای منابع انسانی متفاوتی در راستای استراتژی سازمان و بر پایه میزان اختصاصی بودن قابلیت‌ها اتخاذ گردد. از این رو سازمانها باید سبکهای مدیریت منابع انسانی خود را به عنوان ابزاری استراتژیک برای پیوند سرمایه‌های انسانی با نیازهای استراتژیک در نظر گرفته، با اتخاذ سبکهای مناسب، ضمن برآوردن نیازهای کارکنان خود از قابلیت‌های آنان در جهت برآوردن اهداف استراتژیک سازمان بهره‌گیری کنند.

## ۲- بیان مسأله تحقیق

در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهمترین منبع استراتژیک سازمانها به شمار می‌آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می‌شود، سازمانها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصصهای مختلف باچالشهای فراوانی مواجهند، چالشهایی از قبیل:

- چگونگی ایجاد هماهنگی درونی و هم افزایی بین اقدامات مختلف نظام مدیریت منابع

انسانی، مانند نحوه تأمین منابع انسانی مورد نیاز (سپردن کار به نیروهای داخلی شرکت و یا برون سپاری<sup>۱</sup> آن)، نوع استخدام (پاره‌وقت، تمام وقت، مادام‌العمر یا قراردادی)، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و پرداخت، روابط کاری، انگیزش و کنترل.

- چگونگی دسته بندی کارکنان بر اساس میزان اهمیت آنها در دستیابی به اهداف استراتژیک و مدیریت متفاوت گروههای مختلف کارکنان.

- چگونگی ارتباط، انطباق و یکپارچگی استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای بالا دستی سازمان (مانند استراتژی کسب و کار و استراتژی بنگاه).

موضوعات فوق باعث مطرح شدن یک سؤال اساسی می‌گردد: قابلیت های استراتژیک کارکنان کدامند و باید چه نوع سبک منابع انسانی برای مدیریت کارکنانی با قابلیت‌های مختلف اتخاذ گردد تا اقدامات مختلف نظام مدیریت منابع انسانی، ضمن ایجاد هماهنگی درونی، با استراتژی کلی سازمان نیز همسویی و انطباق داشته، به پیشبرد آن کمک کند؟ بر این اساس، مسأله اصلی در این تحقیق، شناخت سبک های رایج مدیریت منابع انسانی در نمونه ای از شرکتهای صنعتی و بررسی میزان تطابق آن با قابلیت‌های استراتژیک کارکنان می باشد. منظور از شرکتهای صنعتی در این تحقیق، شرکت هایی هستند که فعالیت اصلی آنها تولید انبوه محصول در بخشهایی مانند نساجی، خودرو و قطعه، مواد غذایی، لاستیک و پلاستیک، مواد شیمیایی، ماشین آلات و تجهیزات، لوازم الکتریکی و خانگی، دارویی، شوینده و بهداشتی می‌باشد.

### ۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

از آنجا که قابلیتهای مختلف کارکنان در ایجاد مزایای استراتژیک و رقابت‌جویی سازمانها اهمیت متفاوتی دارد، شیوه‌های جذب، به کارگیری، انگیزش، آموزش، نظارت و رهبری آنان نیز باید متفاوت باشد. با اتخاذ سبکهای مدیریت منابع انسانی متناسب با گروههای مختلف کارکنان، سازمانها می‌توانند منابع انسانی را به منزله منبع استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار دهند، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاستها و شیوه‌های منابع انسانی (به منزله انسجام درونی) داشته باشند، سیاستها و شیوه‌های منابع انسانی را

---

1. Out – Sourcing

با استراتژی سازمان (به منزله انسجام بیرونی) منطبق سازند، در اعمال مدیریت خود به جای منفعل بودن در برابر سایر واحدها به صورت فعال ظاهر شوند، و باعث توجه بیشتر تصمیم‌گیران سطوح عالی سازمانی به اهمیت مسائل منابع انسانی در سیاست‌گذاریها شوند. این موضوع در شرکت‌های صنعتی بزرگ به دلیل فعالیت در فضای رقابتی شدیدتر در مقایسه با سایر سازمانها، تنوع و گستردگی فعالیت که خود مستلزم تخصص و قابلیت‌های متنوعی است، لزوم برقراری استراتژی مدون و سیستم منابع انسانی رسمی، گستردگی فعالیت، تعدد و تنوع نیروی کار در آنها و به نوبه آن اهمیت یافتن بیشتر مسائل مدیریت منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به موارد فوق، شناسایی سبک‌های مدیریت منابع انسانی موجود در شرکتهای صنعتی و بررسی میزان تطابق آن با قابلیت‌های استراتژیک کارکنان ضروری به نظر می‌رسد.

#### ۴- مبانی نظری تحقیق

سازمان‌ها از سبک‌های متفاوتی برای مدیریت کارکنان خود استفاده می‌کنند. سبک مدیریت منابع انسانی، الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ و اجرا می‌گردد و به طور کلی شامل کارکردهای تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه)، ارزیابی عملکرد و پرداخت (تجزیه تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت) و روابط کار (ایجاد و تقویت رابطه کاری بین فرد و سازمان، نظارت و کنترل، هویت و تعلق سازمانی) می‌باشد [۲].

در رابطه با تعیین سبک مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های متفاوتی ارائه شده که آنها را می‌توان در چند دیدگاه انطباقی<sup>۱</sup>، کنترل محور<sup>۲</sup>، منبع گرا<sup>۳</sup> و تلفیقی<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرد. طبق دیدگاه انطباقی یا اقتضایی<sup>۵</sup>، سبک مدیریت منابع انسانی باید منطبق و همسو با استراتژی رقابتی شرکت تعیین گردد، هرچند متغیرهای اقتضایی دیگری مانند چرخه زندگی و یا ساختار سازمان نیز مورد توجه قرار می‌گیرند [۳]. از نظر این دیدگاه، رابطه سبک مدیریت

1. Matching
2. Control-based
3. Resource-based
4. Integrative
5. Contingency

منابع انسانی با استراتژی تجاری، یک موضع واکنشی است [۴]. دیدگاه کنترل محور، سبک مدیریت منابع انسانی را به عنوان ابزاری جهت کنترل جنبه‌های کاری، نظارت بر عملکرد و اطمینان یافتن از بهره‌وری و سطح سود آوری بالای کارکنان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، دو نوع مهم کنترل، شامل «کنترل مبتنی بر فرایند»<sup>۱</sup> و «کنترل مبتنی بر نتیجه»<sup>۲</sup> می‌باشد [۵]. در دیدگاه منبع گرا، جهت دستیابی به مزایای رقابتی بلند مدت بر کسب منابع و قابلیت‌های متمایز تأکید می‌شود. برای مثال بارنی [۶، صص ۱۲۲-۱۱۸] جهت تشخیص منابع و قابلیت‌ها ی متمایز، چهار ویژگی خلق ارزش<sup>۳</sup> برای مشتری، کمیابی<sup>۴</sup> نزد رقبای، قابل تقلید نبودن<sup>۵</sup> و غیر قابل جایگزینی<sup>۶</sup> را مطرح می‌کند.

طبق دیدگاه تلفیقی، بسیاری از محققان متغیرهای تأثیرگذار بر تعیین سبک مدیریت منابع انسانی در سایر دیدگاهها را با یکدیگر تلفیق کرده، الگوهای جدیدی در انتخاب سبک مدیریت منابع انسانی ارائه داده‌اند. مطالعه سبک‌های منابع انسانی بر اساس الگوهای تلفیقی، امکان مقایسه سبک‌های مدیریت منابع انسانی را بر مبنای متغیرهای مختلف، فراهم می‌آورد. یکی از جامعترین این الگوها توسط لپک و اسنل [۷] و با تأثیر پذیری از دیدگاه منبع گرا و تلفیق آن با دیدگاه انطباقی ارائه گردیده است. این محققان، ویژگیهای کمیابی، غیر قابل تقلید بودن و غیر قابل جایگزینی را با هم ادغام کرده، معیار واحدی تحت عنوان «منحصر بفردی»<sup>۸</sup> ارائه کردند. همچنین ویژگی ارزش آفرینی برای مشتری را نیز تحت عنوان «ارزش استراتژیک»<sup>۹</sup> تعدیل و سپس با تلفیق این دو معیار، یک الگوی چهار بخشی از سبک‌های مدیریت منابع انسانی به نام الگوی «قابلیت‌های استراتژیک» ارائه کردند.

#### ۱-۴- الگوی قابلیت‌های استراتژیک: قابلیت استراتژیک کارکنان، مفهومی است که به

1. Process based control
2. Outcome based control
3. Resource and Capabilities
4. Value
5. Rarity
6. Inimitability
7. Non-substitutability
8. Uniqueness
9. Strategic Value

توان کارکنان در طراحی و اجرای استراتژی‌هایی که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند، مربوط می‌شود. «لیک و اسنل» [۷، صص ۳۵-۳۱] مطرح کردند که تفاوت قابلیت‌های کارکنان در شیوه جذب و به کارگیری آنها مؤثر بوده، و به نوبه خود با تفاوت‌هایی در سبک مدیریت منابع انسانی همراه می‌باشد. لذا با تحقیقی که بر روی ۱۵۳ سازمان متفاوت و ۹۷ صنعت انجام دادند، به یک الگو مبتنی بر چهار سبک مدیریت منابع انسانی دست یافتند که تأثیر پذیری سبک منابع انسانی از استراتژی سازمانی را بر مبنای قابلیت‌ها می‌که اجرای هر استراتژی بدان نیازمند است نشان می‌دهد. در این تحقیق، ما مطالعه خود را بر مبنای الگوی قابلیت‌ها ی استراتژیک قرار داده، بنابراین به تشریح کامل این الگو می‌پردازیم. علت انتخاب این مدل به عنوان مبنای مطالعه دلایل زیر می‌باشد:

۱- یک الگوی به نسبت جامع، شامل جنبه‌های قابلیت‌های کارکنان، شیوه استخدام و نوع رابطه آنها با سازمان می‌باشد و بسیاری از مفاهیم ارائه شده در دیدگاه‌های انطباقی و منبع گرا را در بر می‌گیرد.

۲- این الگو از انعطاف پذیری بالایی برخوردار است و با تغییر استراتژی در زمانهای مختلف بازهم قابل استفاده است؛ بدین معنا که استراتژی جدید تعیین کننده قابلیت‌های استراتژیک جدید بوده، بر اساس این قابلیت‌ها ی استراتژیک، سبک مدیریت منابع انسانی مطلوب تعیین می‌گردد.

۳- این الگو از پشتوانه تجربی قوی برخوردار است و در سازمانها و صنایع متعدد مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است [۱۰]. در واقع، الگوی پیشنهادی، یک الگوی استراتژیک مدیریت منابع انسانی است که بین استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی و قابلیت‌ها ی استراتژیک یکپارچگی برقرار می‌سازد.

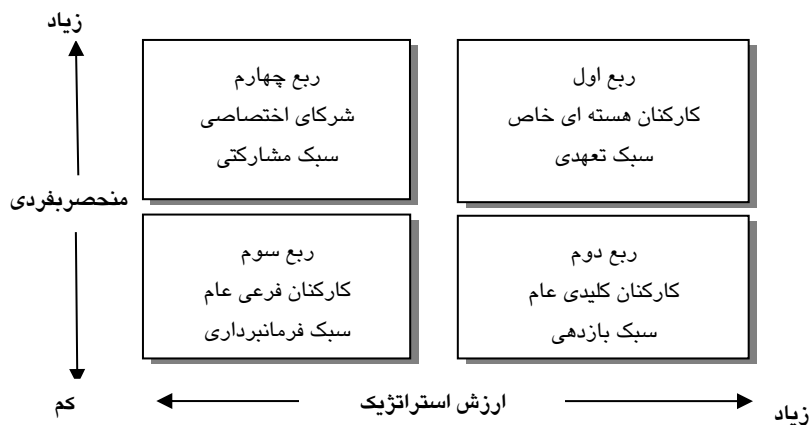
۲-۴- **طبقه‌بندی کارکنان بر مبنای قابلیت‌های استراتژیک:** در الگوی قابلیت‌های استراتژیک، بر ارزش استراتژیک و منحصر بفردی کارکنان، به عنوان معیارهای اصلی تأثیرگذار بر اتخاذ سبک های مدیریت منابع انسانی تأکید شده است:

**الف) ارزش استراتژیک:** ارزش استراتژیک عبارت است از نسبت مزایای استراتژیک ناشی از تخصص فرد که برای مشتریان ایجاد شده است، به کلیه هزینه‌هایی که سازمان

بابت آن فرد متحمل می‌شود. ارزش استراتژیک کارکنان به توانایی بالقوه آنها جهت دستیابی به مزایای رقابتی یا قابلیت‌های هسته‌ای برای شرکت وابسته است [۸].

**ب) منحصر بفردی:** اهمیت استراتژیک کارکنان تا حد زیادی وابسته به خلق تمایز رقابتی است و منحصر بفردی کارکنان به طور مستقیم بر قابلیت آنها برای آنکه منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند، تأثیر می‌گذارد [۹]. منحصر بفردی کارکنان را به عنوان حدی که تخصص آنها غیر قابل جایگزین بوده، نمی‌تواند توسط رقبای بالقوه و بالفعل تقلید و شبیه‌سازی شود، تعریف می‌کنیم.

با در نظر گرفتن ارزش و منحصر بفردی به عنوان مهمترین قابلیت‌های استراتژیک، اگر این دو معیار با یکدیگر در نظر گرفته شوند، یک ماتریس دو در دو شامل چهار گروه اصلی از کارکنان شکل می‌گیرد (شکل ۱):



شکل ۱. قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های منابع انسانی [۱۰]

**الف) کارکنان هسته‌ای خاص<sup>۱</sup>:** این کارکنان هر دو ویژگی ارزش آفرینی برای مشتریان و کمک به متمایز ساختن شرکت از رقبا را فراهم می‌آورند. برای مثال، محققان بخش تحقیق و توسعه که منشأ اصلی نوآوری در محصول، ارزش آفرینی و تمایز رقابتی هستند، ممکن

1. Firm – Specific Core Employees



است در این گروه قرار گیرند. مزایای استراتژیک این کارکنان از هزینه‌های آنها بسیار فراتر بوده، دانش و تخصص آنها به طور مستقیم با استراتژیهای شرکت مرتبط است [۱۱]. کارکنان هسته ای به مثابه کارکنان دانش محور<sup>۱</sup> بوده، شرکتها تمایل دارند تا این کارکنان را در درون شرکت توسعه و پرورش دهند و به سطح بالا و بلند مدت تعهد سازمانی برای دستیابی به عملکرد بهتر بکشانند [۱۲].

**ب) کارکنان کلیدی عام:** تخصص این کارکنان ارزشمند است و بدون همکاری آنها احتمال مختل شدن فعالیت شرکت وجود دارد؛ اما منحصربفردی آنان کم بوده، از طریق بازار کار به راحتی و به طور گسترده قابل دستیابی هستند. برای مثال، حسابداران، کارکنان اجرایی و نیروهای فروش یک شرکت تولیدی در این گروه واقع می‌شوند. این کارکنان در مقایسه با کارکنان گروه اول، تعهد کمتری به سازمان دارند و چون می‌توانند تخصص و مهارت خود را به انواع مختلفی از شرکتها بفروشند، به دنبال یک دوره شغلی بلند مدت در سازمان خاصی نیستند. با توجه به بالا بودن ارزش استراتژیک کارکنان کلیدی عام، سازمانها مایلند این کارکنان را نیز به استخدام داخلی خود در آورند، اما چون تخصصهای عمومی آنها به راحتی قابل انتقال به سایر سازمانها می‌باشد، سرمایه گذاریهای کمتری روی آنها انجام می‌شود.

**ج) کارکنان فرعی عام:** این کارکنان دارای ارزش و منحصربفردی کمی هستند. برای مثال، مونتاژ کارها، کارکنان خدماتی و کارکنان تعمیر و نگهداری، نه به طور مستقیم در ارزش آفرینی برای مشتریان مؤثرند و نه دارای مهارت منحصربفرد هستند. از نظر استراتژیک، این دسته از کارکنان، اصلی‌ترین گزینه برای تأمین نیرو از خارج<sup>۲</sup> بوده، مزیت چندانی برای نگهداری آنها به عنوان نیروهای اصلی شرکت وجود ندارد. چون این کارکنان به وفور در بازار کار وجود دارند، شرکتها آنها را از طریق انعقاد قراردادهای کوتاه مدت تأمین می‌کنند و بدین ترتیب، علاوه بر کاهش هزینه‌ها، انعطاف پذیری سازمان نیز افزایش می‌یابد [۷، صص ۳۶-۴۸].

1. Knowledge Worker
2. Generic Key Employees
3. Generic Ancillary Employees
4. Out – Sourcing



د) **شرکای اختصاصی**<sup>۱</sup>: تخصص این کارکنان منحصربفرد است، اما به طور مستقیم در خلق ارزش نهایی برای مشتریان مؤثر نیست. برای مثال، محققین و دانشمندانی که تحقیقات آنها به طور مستقیم با نیازهای مشتریان در ارتباط نیست، در این گروه جای می‌گیرند. در مورد این کارکنان، سازمانها با یک تناقض مواجهند و به طور همزمان، به استخدام داخلی و تأمین خارجی این کارکنان تشویق می‌گردند. بنابراین برقراری اتحاد استراتژیک با سایر شرکتها یا مؤسسات آموزشی برای دستیابی به ترکیبی از مزایای جذب داخلی و خارجی این افراد و غلبه بر نقطه ضعفهای این دو روش، مناسب به نظر می‌آید. برای مثال، آزمایشگاههای تحقیق و توسعه، شرکتهای خدمات مشاوره حقوقی یا مالی و یا کارشناسان فناوری اطلاعات اغلب توسط سایر شرکتها مورد استفاده قرار می‌گیرند [۱۳].

۳-۴- **سبکهای متنوع مدیریت منابع انسانی**: چهار دسته از کارکنان که به آنها اشاره شد، قابلیتهای متفاوتی دارند و بنابراین، انتظارات متقابل سازمان و هر دسته از کارکنان از گروهی به گروه دیگر متفاوت بوده، نیازمند شیوه‌های متفاوتی از مدیریت می‌باشد. در الگوی قابلیت‌های استراتژیک، سبک‌های مدیریت منابع انسانی تعهدی<sup>۲</sup> (مبتنی بر دانش)، بازدهی<sup>۳</sup> (مبتنی بر شغل)، فرمانبرداری<sup>۴</sup> (مبتنی بر روابط قرارداد) و مشارکتی<sup>۵</sup> (مبتنی بر اتحاد استراتژیک) به ترتیب برای کارکنان هسته‌ای، کلیدی، فرعی و شرکای اختصاصی پیشنهاد می‌گردد:

الف) **سبک تعهدی**: این سبک که بر روابط بلند مدت، جذب و پرورش کارکنان در درون سازمان تأکید می‌کند، می‌تواند به حفظ و ارتقای قابلیت‌های کلیدی کارکنان هسته‌ای خاص منجر گردد [۱۴]. در این سبک، یک رابطه بلند مدت خانوادگی بین سازمان و کارکنان ایجاد می‌شود که افزایش وفاداری کارکنان به منظور ارتقای تخصص‌های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت. همچنین با غنی سازی شغل، اجتماعی کردن، ایجاد مسیرهای

---

1. Idiosyncratic Allied Employees  
2. Commitment Style  
3. Productivity Style  
4. Copliance Style  
5. Collaborative Style



شغلی میان وظیفه‌ای<sup>۱</sup>، سرمایه‌گذاری بلند مدت در حوزه‌های تخصصی و افزایش مهارت‌های کارکنان، نوعی دانش ضمنی<sup>۲</sup> انحصاری برای شرکت خلق می‌شود. در این سبک نظام پرداخت مبتنی بر تخصص که عوامل مؤثر بر پرداخت از معیارهای شغلی به معیارهای شخصی مانند دانش، توانایی و میزان مشارکت در کارهای گروهی تغییر یافته است، به کار گرفته می‌شود.

ب) **سبک بازدهی:** در این سبک، یک رابطه همزیستی مبتنی بر مطلوبیت اصل مزایای متقابل<sup>۳</sup> شکل می‌گیرد، یعنی هم فرد و هم سازمان مایلند روابط خود را تا جایی که هر دو طرف سود کنند، ادامه دهند و به منظور تسهیل جایگزینی کارکنانی که ممکن است به دلیل یافتن یک شغل پر منفعت‌تر سازمان را ترک کنند، مشاغل آنها استاندارد می‌شود. تمایز اساسی سبک مبتنی بر بازدهی با سبک مبتنی بر تعهد، تصمیم به خرید سرمایه‌های انسانی در مقابل پرورش<sup>۴</sup> آنها می‌باشد؛ بدین معنا که سرمایه‌گذاری کمتری در آموزش کارکنان صورت گرفته، افرادی که از قبل دارای تخصصهای مورد نیاز هستند به کار گرفته می‌شوند[۱۵]. ارزیابی عملکرد، مبتنی بر مؤلفه‌های نتیجه محور<sup>۵</sup> می‌باشد و در پرداخت حقوق و مزایا، نرخ بازار به عنوان نرخ مبنا در نظر گرفته شده، سپس بر اساس عملکرد شغلی و معیارهای درون سازمانی تعدیل می‌گردد [۱۶]. به کارگیری این سبک در مورد کارکنان فرعی عام، باعث اثر بخش و بهره‌ور کردن این کارکنان در حداقل زمان و مشارکت بی‌واسطه آنها در ارزش آفرینی برای مشتریان می‌شود.

ج) **سبک فرمانبرداری:** با به کارگیری سبک فرمانبرداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله<sup>۶</sup> بین سازمان و فرد برقرار می‌شود[۱۷]؛ بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته، شامل تعاریفی مشخص از وظایف، برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می‌باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه کاری، در چارچوب شرح شغل و پیروی از رویه‌ها، قوانین و مقررات شرکت صورت می‌گیرد. در این سبک آزادی، عمل کارکنان

1. Cross Functional
2. Tacit Knowledge
3. Mutual Benefit
4. Make Or Buy
5. Result Oriented
6. Transaction-based

محدود بوده، بر اجرای مفاد قرارداد استخدامی و تبعیت از استانداردها تأکید می‌گردد و اگر آموزشی برقرار شود، دربارهٔ رویه‌ها، سیاستها و قوانین شرکت، الزامات شغلی، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود. در صورت به کارگیری سبک فرمانبرداری در مورد کارکنان فرعی، ضمن کاهش هزینه‌های توسعه، انعطاف پذیری سازمان افزایش می‌یابد.

د) **سبک مشارکتی:** در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره‌ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می‌کند، استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه گذاری متقابل ایجاد می‌شود. همچنین بر پاداشهای مبتنی بر کار گروهی و در الگوهای ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان تکامل روابط که منجر به افزایش مشارکت می‌گردد، تأکید می‌گردد. با به کارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده، فرایندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می‌گیرد. به کارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی، که دغدغه سازمانها در مورد آنها افزایش ارزش بالقوه و در عین حال حفظ منحصربفردی است، مطلوبیت دارد.

جدول ۱ مقایسه تطبیقی بین کارکردهای سبک های مختلف مدیریت منابع انسانی

سبک / کارکردها	تعهدی	مشارکتی	بازدهی	فرمانبرداری
برنامه ریزی نیروی انسانی	بلند مدت	دوره ای	میان مدت	کوتاه مدت
کارمند یابی و استخدام	از داخل سازمان	از خارج سازمان	از داخل سازمان	از خارج سازمان
توسعه مسیر شغلی	گسترده و میان وظیفه ای	محدود	متوسط	عدم وجود مسیر شغلی رسمی

### ادامه جدول ۱

آموزش و توسعه	وسیع و گسترده به ویژه در حوزه های تخصصی	محدود و درباره ساختارهای ارتباطی و تسهیل کارهای تیمی	آموزش کم	محدود و درباره قوانین، مقررات و استانداردها
ارزیابی عملکرد	تأکید بر پیشرفت های بلند مدت و قابلیت های بالقوه	تأکید بر شکل دهی و تکامل روابط، انتشار دانش و اطلاعات	تأکید بر نتایج کوتاه مدت	تأکید بر مشارکت کوتاه مدت و پیروی از قوانین
پرداخت	مبتنی بر تخصص، دانش و توانایی	مبتنی بر کار گروهی و انجام پروژه های مشخص	مبتنی بر نرخ بازار و عملکرد شغلی	بر اساس میزان ساعات کار و انجام وظایف مشخص
ماهیت مشاغل	مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی	مشاغل غنی شده، تیم های کاری منعطف و مستقل	مشاغل محدود و استاندارد	وظایف مشخص و لازم الاجرا
رابطه فرد و سازمان	خانوادگی، مبتنی بر وفاداری	شراکتی، مبتنی بر سرمایه گذاری متقابل	همزیستی، مبتنی بر مزایای متقابل	معامله ای، مبتنی بر بازده اقتصادی
کنترل	خودکنترلی با استفاده از فرهنگ سازمانی	محدود با استفاده از فرهنگ حرفه ای	کنترل فرایندی از طرف سرپرست	کنترل شدید از طرف سرپرست
تعلق سازمانی	تأکید زیاد	تأکید محدود	تأکید متوسط	تأکید کم

### ۵-اهداف تحقیق

در این تحقیق، محقق به دنبال شناسایی سبک های مدیریت منابع انسانی موجود در خطوط تولید شرکتهای صنعتی ایران و بررسی میزان تطابق آن با قابلیت‌های استراتژیک کارکنان است و اهداف اصلی و فرعی زیر مد نظر قرار می گیرد:

**هدف اصلی:** بررسی میزان تأثیر قابلیت‌های استراتژیک کارکنان در انتخاب سبک منابع انسانی

**اهداف فرعی:** ۱- شناسایی سبک های رایج مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی، ۲-

تعیین میزان قابلیت‌های استراتژیک کارکنان در سبک‌های مختلف و رتبه‌بندی آنها نسبت به یکدیگر.

### ۶- سؤالی‌های تحقیق

با توجه به اهداف فوق و با بهره‌گیری از سبک‌های پیشنهادی در الگوی قابلیت‌های استراتژیک، مسأله اصلی تحقیق را در قالب سؤالات زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- ۱- آیا برای مدیریت کارکنان هسته ای خاص، سبک تعهدی بیش از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود؟
- ۲- آیا برای مدیریت کارکنان کلیدی عام، سبک بازدهی بیش از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود؟
- ۳- آیا برای مدیریت کارکنان فرعی عام، سبک فرمانبرداری بیش از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود؟
- ۴- آیا برای مدیریت شرکای اختصاصی، سبک مشارکتی بیش از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود؟
- ۵- آیا بین ارزش استراتژیک کارکنان و سبک مدیریت منابع انسانی آنها رابطه‌ای وجود دارد؟
- ۶- آیا بین منحصربفردی کارکنان و سبک مدیریت منابع انسانی آنها رابطه‌ای وجود دارد؟

### ۷- فرضیه‌های تحقیق

برای بررسی سؤالات تحقیق فرضیه‌های زیر را مورد آزمون قرار می‌دهیم:

- ۱- در مورد کارکنان هسته ای خاص، سبک تعهدی بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.
- ۲- در مورد کارکنان کلیدی عام، سبک بازدهی بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.
- ۳- در مورد کارکنان فرعی عام، سبک فرمانبرداری بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.
- ۴- در مورد شرکای اختصاصی، سبک مشارکتی بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.
- ۵- میزان ارزش استراتژیک کارکنان، در انواع سبک‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت است.
- ۱-۵. سبک تعهدی، برای کارکنان دارای ارزش استراتژیک زیاد (در مقایسه با کارکنان



- دارای ارزش کم) بیشتر به کار می رود.
- ۲-۵- سبک بازدهی، برای کارکنان دارای ارزش استراتژیک زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای ارزش کم) بیشتر به کار می رود.
- ۳-۵- سبک فرمانبرداری برای کارکنان دارای ارزش استراتژیک زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای ارزش کم) کمتر به کار می رود.
- ۴-۵- سبک مشارکتی برای کارکنان دارای ارزش استراتژیک زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای ارزش کم) کمتر به کار می رود.
- ۶- میزان منحصربفردی کارکنان، در انواع سبک های منابع مدیریت انسانی متفاوت است.
- ۱-۶- سبک تعهدی، برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای منحصربفردی کم)، بیشتر به کار می رود.
- ۲-۶- سبک بازدهی، برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای منحصربفردی کم)، کمتر به کار می رود.
- ۳-۶- سبک فرمانبرداری، برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای منحصربفردی کم)، کمتر به کار می رود.
- ۴-۶- سبک مشارکتی، برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای منحصربفردی کم)، بیشتر به کار می رود.

## ۸- روش تحقیق

۸-۱- **جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری این پژوهش، شامل شرکتهای صنعتی مستقر در استان تهران است که دارای سیستم رسمی مدیریت منابع انسانی هستند. بدین منظور با استفاده از اطلاعات حاصل از وزارت صنایع و معادن، فهرستی از این شرکتهای و نیز شرکتهایی که کارکنان آنها بیش از ۳۰۰ نفر می باشد، تهیه گردید. انتخاب شرکتهای صنعتی، به علت تنوع تخصص و نیروی کار در آنها و دلیل انتخاب معیار ۳۰۰ نفر بدان جهت است که شرکتهای کوچک که احتمالاً فاقد سیستم منابع انسانی رسمی هستند، حذف گردند.

۲-۸- روش نمونه‌گیری: در این پژوهش با توجه به اینکه واحدهای جامعه مورد بررسی از جنبه حوزه فعالیت همگن نیستند، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای انتخاب نمونه آماری استفاده شده است. در نتیجه با توجه به فعالیت شرکت‌های صنعتی در زمینه‌های منسوجات، خودرو و ساخت قطعات، مواد غذایی، لاستیک و پلاستیک، مواد شیمیایی، ماشین‌آلات، لوازم الکتریکی و لوازم خانگی، محصولات دارویی، محصولات بهداشتی و صنایع متفرقه (صنایعی که در گروه‌های قبلی قرار نمی‌گیرند) آنها را در ۱۰ گروه طبقه‌بندی کرده، نمونه مورد نظر را از این طبقات به طور تصادفی انتخاب کرده‌ایم.

۳-۸- حجم نمونه: تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای این پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود محاسبه شده است:

$$n \geq \frac{N Z_{\alpha/2}^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} = \frac{265 \times (1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/05)^2 (265-1) + (1/96)^2 (0/5)(0/5)} = 157$$

برای توزیع نمونه‌ها ابتدا سهم هر یک از طبقات (۱۰ صنعت) از جامعه مشخص و این نسبت در نمونه‌ها نیز رعایت گردید. به منظور تأمین تعداد نمونه فوق و با توجه به احتمال تکمیل و یا قابل استفاده نبودن تعدادی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۱۶۰ عدد از آنها تکمیل شد:

جدول ۲ فراوانی جامعه و نمونه مورد بررسی

نوع صنعت	نساجی	خودرو و قطعه	مواد غذایی	لاستیک و پلاستیک	مواد شیمیایی	ماشین‌الات و تجهیزات و خانگی	الکتریکی	دارویی	شوینده و بهداشتی	مفرقه	کل
جامعه	۹	۲۵	۵۳	۱۵	۲۲	۵۸	۱۹	۷	۱۴	۴۳	۲۶۵
نمونه	۵	۱۶	۳۲	۹	۱۳	۳۴	۱۲	۴	۸	۲۷	۱۶۰



۴-۸- روش گرد آوری داده ها: در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل ۳ بخش سؤالات اختصاصی، به ترتیب ۴۰ سؤال درباره سبک منابع انسانی، ۱۰ سؤال درباره ارزش استراتژیک و ۱۲ سؤال درباره منحصربفردی می‌باشد. سؤالهای مربوط به سبک مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده سؤالاتی راجع به طراحی شغل، فرایند انتخاب و استخدام، آموزش، انگیزش، کنترل، ارزیابی عملکرد، ترفیع، پاداش و نظام پرداخت کارکنان خط تولید می‌باشد. مقیاس مورد استفاده در این پرسشنامه، طیف لیکرت است.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه، ابتدا در یک مطالعه مقدماتی سؤالات در معرض قضاوت کارشناسان منابع انسانی گذارده شد و اصلاحاتی در آن صورت گرفت. همچنین با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت و عدد ۸۱ درصد حاصل شد که بیانگر پایایی خوب پرسشنامه مذکور می‌باشد. بخش اول پرسشنامه که مربوط به سؤالات تعیین سبک منابع انسانی است، توسط مدیران منابع انسانی شرکتها و بخش دوم پرسشنامه که در مورد ارزش و منحصر بفردی کارکنان خط تولید می باشد، توسط مدیران ارشد سازمانها به طور جداگانه تکمیل گردید.

۵-۸- قلمرو تحقیق: قلمرو موضوعی تحقیق در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. دوره زمانی انجام تحقیق بهار سال ۱۳۸۵ و قلمرو مکانی آن شرکت های صنعتی در محدوده استان تهران می باشد.

## ۹- تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور بررسی و توصیف نمونه آماری، پاسخگویی به مسأله تدوین شده، تصمیم گیری در مورد درستی و یا نادرستی فرضیه‌های تحقیق و به طور کلی پاسخگویی به مسأله تدوین شده صورت گرفته و در این راستا از نرم افزار SPSS استفاده شده است. در این پژوهش، تعیین سبک غالب در هر شرکت با بررسی جوابهای به دست آمده برای سؤالات بخش اول پرسشنامه و مقایسه میانگین امتیاز آنها صورت گرفته و به



منظور بررسی ارتباط هر یک از ابعاد قابلیت کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌های اصلی از طریق آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) انجام گرفته است. هنگامی که پژوهشگر بخواهد متغیری را در بیش از دو گروه مقایسه کند، می‌تواند این آزمون را به کار ببرد [۱۹]. بنابراین، به منظور مقایسه سبک‌های منابع انسانی در میان گروه‌های مختلف کارکنان و نیز مقایسه ارزش و منحصر بفردی کارکنان در میان سبک‌های مختلف از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. اولین مرحله در آزمون فرض، تبدیل فرضیه پژوهشی و نقیض آن به فرضیه‌های آماری  $H_0$  و  $H_1$  است. از آنجا که فرضیه  $H_0$  در برگیرنده تساوی است و فرضیه‌های این تحقیق بیانگر عدم تساوی هستند، پس در این تحقیق بیان کننده نقیض ادعايند. در تحلیل ANOVA چنانچه فرضیه  $H_0$  رد گردد، در این صورت از آزمون‌های تعقیبی<sup>۱</sup> جهت یافتن تفاوت متغیر مورد بررسی (میزان کاربرد سبک) در گروه‌های مورد تحقیق (نوع کارکنان) استفاده می‌شود. آزمون تعقیبی مورد استفاده در این تحقیق، آزمون شفه<sup>۲</sup> می‌باشد.

جهت آزمون فرضیه‌های فرعی که شامل مقایسه دو به دو سبک‌های منابع انسانی در به کارگیری کارکنان با ارزش استراتژیک و منحصر بفردی متفاوت می‌باشد، از آزمون «تی» مستقل<sup>۳</sup> استفاده شده است.

## ۱۰- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱- اطلاعات حاصل از بخش اول پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که در بین ۱۶۰ شرکت مورد بررسی، ۱۸ شرکت از سبک تعهدی، ۸۹ شرکت از سبک بازدهی، ۴۷ شرکت از سبک فرمانبرداری و ۶ شرکت نیز از سبک مشارکتی برای اداره کارکنان خود استفاده می‌کردند. از این رو، سبک بازدهی، بیشترین سبک مورد استفاده بوده و سبک‌های فرمانبرداری، تعهدی و مشارکتی بترتیب در رتبه‌های دوم، سوم و چهارم قرار می‌گیرند. میانگین کل به دست آمده برای سبک تعهدی ۳/۲۱، بازدهی ۴/۲۵، فرمانبرداری ۴/۱ و مشارکتی ۲/۱ می‌باشد.

1. Post Hoc

2. Scheffe

3. Independent T-test



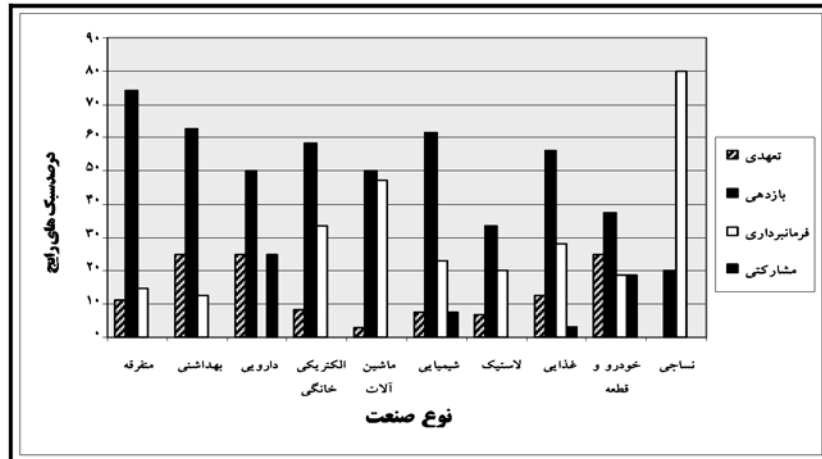
جدول ۳ آماره توصیفی کاربرد سبک های مدیریت منابع انسانی

سبک منابع انسانی	فراوانی	درصد
تعهدی	۱۸	۱۱
بازدهی	۸۹	۵۶
فرمانبرداری	۴۷	۲۹
مشارکتی	۶	۴

مقایسه فراوانی استفاده از سبکهای منابع انسانی در صنایع مختلف نشان می‌دهد، نسبت استفاده از چهار سبک، از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت می‌باشد. به عنوان مثال در صنعت نساجی سبک فرمانبرداری در ۸۰ درصد شرکتها رواج دارد، در حالی که در صنایع بهداشتی ۱۳ درصد شرکتها این سبک را به کار می‌برند.

جدول ۴ فراوانی استفاده از سبک های مدیریت منابع انسانی در صنایع مختلف

صنعت سبک	نساجی	خودرو و قطعه	غذایی	لاستیک	شیمیایی	ماشین آلات و تجهیزات	الکتریکی خانگی	دارویی	شوینده و بهداشتی	متفرقه
تعهدی	۰	۴	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۳
بازدهی	۱	۶	۱۸	۵	۸	۱۷	۷	۲	۵	۲۰
فرمانبرداری	۴	۳	۹	۳	۳	۱۶	۴	۰	۱	۴
مشارکتی	۰	۳	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰
کل	۵	۱۶	۳۲	۹	۱۳	۳۴	۱۲	۴	۸	۲۷



شکل ۲ نمودار میله ای درصد استفاده از سبک های مدیریت منابع انسانی در صنایع مختلف

همچنین سبک های منابع انسانی تعهدی، بازدهی، مشارکتی و فرمانبرداری به ترتیب از بیشترین ارزش استراتژیک محاسبه شده در مورد کارکنان برخوردارند. منحصر بفردی کارکنان نیز به ترتیب در سبک های تعهدی و مشارکتی بیشترین و در سبک های بازدهی و فرمانبرداری کارکنان از کمترین مقدار برخوردار است.

جدول ۵ اولویت بندی سبکها بر اساس میزان ارزش استراتژیک و منحصر بفردی کارکنان

میانگین	سبک		میانگین	سبک	
۵/۰۴	تعهدی	منحصر بفردی	۵/۰۷	تعهدی	ارزش استراتژیک
۴/۲۱	مشارکتی		۵/۰۱	بازدهی	
۳/۸۶	بازدهی		۴/۳۶	مشارکتی	
۳/۱۱	فرمانبرداری		۳/۲۶	فرمانبرداری	

نکته قابل توجه آن است که منحصر بفردی کارکنان در سبک مشارکتی از سبک تعهدی کمتر بوده، تفاوت آن با سبک بازدهی ناچیز می باشد، در حالی که در الگوی قابلیت های

استراتژیک منحصر بفردی کارکنان در سبک تعهدی و بازدهی یکسان و بسیار بیشتر از سبک بازدهی می‌باشد.

۲- به منظور بررسی ارتباط هر یک از ابعاد قابلیت کارکنان (ارزش و منحصر بفردی) و چهار سبک مدیریت منابع انسانی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. جدول ۶ نتایج آزمون همبستگی را نشان می‌دهد:

جدول ۶ نتایج آزمون اسپیرمن بین مؤلفه‌های قابلیت‌های استراتژیک و سبک‌های مدیریت منابع انسانی

مشارکتی	فرمانبرداری	بازدهی	تعهدی	منحصر بفردی	ارزش	
					۱	ارزش
				۱	۰/۵۲*	منحصر بفردی
			۱	۰/۵۶**	۰/۶۹**	سبک تعهدی
		۱	۰/۵۸*	۰/۳۹*	۰/۵۱*	بازدهی
	۱	۰/۲۴*	۰/۱۸*	۰/۲۲	۰/۱۴	فرمانبرداری
۱	۰/۱۹	۰/۳۸*	۰/۶۳**	۰/۴۴*	۰/۳۰*	مشارکتی

\*\* همبستگی در  $p < 0/01$  (سطح اطمینان ۹۹ درصد)

\* همبستگی در  $p < 0/05$  (سطح اطمینان ۹۵ درصد)

بر اساس جدول فوق، بیشترین همبستگی مثبت بین ارزش و سبک تعهدی است ( $r = 0/69$ ). از طرف دیگر، بین برخی از متغیرها همبستگی مثبت و معناداری مشاهده نمی‌شود. برای نمونه بین ارزش و سبک فرمانبرداری، منحصر بفردی و فرمانبرداری و همچنین بین سبک مشارکتی و سبک فرمانبرداری رابطه، معناداری مشاهده نمی‌شود.

۳- جهت آزمون فرضیه‌های اصلی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده که نتایج آزمون به شرح زیر می‌باشد:

**فرضیه اول:** در مورد کارکنان هسته ای خاص، سبک تعهدی بیشتر از سایر سبکها به کار گرفته می‌شود.

جدول ۷ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به کارکنان هسته ای (فرضیه اول)

نتیجه نهایی	سطح معناداری sig	F (فیشر)	میانگین مجدورات	درجه آزادی df	مجموع مجدورات	منبع	
H <sub>0</sub> رد می شود	۰/۰۲۳	۶/۷	۲/۰۱	۳	۹/۰۵	بین گروهی	هسته ای خاص
			۰/۳۸	۱۵۶	۳/۵۶	درون گروهی	
				۱۵۹	۱۲/۶۱	کل	

در سطح اطمینان ۹۵ درصد F محاسبه شده (۶/۷) بیش از مقدار بحرانی جدول توزیع فیشر (F) می باشد. بنابراین فرضیه H<sub>0</sub> رد و فرضیه تحقیق تأیید می گردد. رد فرضیه H<sub>0</sub> بدین معناست که میزان متغیر مورد بررسی (کاربرد سبک) در حداقل یک زوج از گروههای مورد تحقیق (نوع کارکنان) متفاوت می باشد. P-VALUE محاسبه شده نیز کمتر از میزان خطای آزمون می باشد ( $\text{sig} < \alpha$ ) و این امر نیز نتیجه اول را تأیید می کند. با توجه به رد فرضیه H<sub>0</sub> از آزمونهای تعقیبی شفه (Scheffe) جهت یافتن این تفاوت استفاده شده است. نتایج آزمون شفه نشان می دهد در مورد کارکنان هسته ای در مقایسه با سایر کارکنان، از سبک تعهدی بیشتر استفاده می شود و این اختلاف معنا دار می باشد.

**فرضیه دوم:** در مورد کارکنان کلیدی عام، سبک بازدهی بیشتر از سایر سبکها به کار گرفته می شود.

جدول ۸ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به کارکنان کلیدی عام (فرضیه دوم)

نتیجه نهایی	سطح معناداری sig	F (فیشر)	میانگین مجدورات	درجه آزادی df	مجموع مجدورات	منبع	
H <sub>0</sub> تأیید می شود.	۰/۱۶۹	۲/۵۳	۵/۴۱	۳	۳/۲۵	بین گروهی	کلیدی عام
			۰/۷	۱۵۶	۶/۵۶	درون گروهی	
				۱۵۹	۹/۸۱	کل	

نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، آماره F محاسبه شده کمتر از مقدار بحرانی آن در جدول توزیع فیشر می‌باشد. بنابراین، فرضیه آماری  $H_0$  تأیید می‌شود و با اطلاعات موجود نمی‌توان تفاوت معناداری بین میزان کاربرد چهار نوع سبک در بین کارکنان کلیدی عام قائل شد.

**فرضیه سوم:** در مورد شرکای اختصاصی، سبک مشارکتی بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.

جدول ۹ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به شرکای اختصاصی (فرضیه سوم)

نتیجه نهایی	سطح معنا داری sig	F (فیشر)	میانگین مجدورات	درجه آزادی df	مجموع مجدورات	منبع	
$H_0$ تأیید می‌شود.	۰/۲۳۹	۲/۰۸	۲/۴۱	۳	۳/۲۱	بین گروهی	شرکای اختصاصی
			۱/۰۷	۱۵۶	۰/۹۶	درون گروهی	
				۱۵۹	۴/۱۷	کل	

نتایج نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه  $H_0$  تأیید و فرضیه مقابل رد می‌شود؛ بدین معنا که حداقل یک زوج از گروه‌های کارکنان که میزان کاربرد سبک مشارکتی در آنها تفاوت معناداری با سایر گروه‌ها داشته باشد، وجود ندارد و در نتیجه فرضیه بکارگیری بیشتر سبک مشارکتی در مورد شرکای اختصاصی رد می‌گردد.

**فرضیه چهارم:** در مورد کارکنان فرعی عام، سبک فرمانبرداری بیشتر از سایر سبک‌ها به کار گرفته می‌شود.

جدول ۱۰ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به کارکنان فرعی عام (فرضیه چهارم)

نتیجه نهایی	سطح معناداری sig	F (فیشر)	میانگین مجددات	درجه آزادی df	مجموع مجددات	منبع	
H <sub>0</sub> رد می‌شود.	۰/۰۲۶	۸/۱۳	۲/۶۱	۳	۸/۱۱	بین گروهی	فرعی عام
			۰/۲۱	۱۵۶	۱/۹۳	درون گروهی	
				۱۵۹	۱۰/۰۴	کل	

با توجه به تحلیل واریانس به عمل آمده در سطح اطمینان ۹۵ درصد، آماره محاسبه شده F بیش از مقدار بحرانی است و از طرف دیگر، P-VALUE کمتر از سطح خطای ۵ درصد می باشد. بنابراین، فرضیه H<sub>0</sub> رد و فرضیه مقابل مبنی بر عدم یکسان بودن کاربرد سبک‌ها ی مختلف در گروه کارکنان فرعی عام تأیید می گردد. آزمون تعقیبی شفه نیز نشان می دهد، در بین کارکنان فرعی عام، سبک فرمانبرداری بیش از سایر سبک‌ها به کار می رود و این تفاوت از نظر آماری معنادار می باشد.

**فرضیه پنجم:** میزان ارزش استراتژیک کارکنان، در انواع سبک های مدیریت منابع انسانی متفاوت است.

جدول ۱۱ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به شاخص ارزش استراتژیک

نتیجه نهایی	سطح معناداری sig	F (فیشر)	میانگین مجددات	درجه آزادی df	مجموع مجددات	منبع	
H <sub>0</sub> رد می‌شود.	۰/۰۱۹	۶/۵۸	۲/۴۱	۳	۷/۲۵	بین گروهی	ارزش
			۰/۳۷	۱۵۶	۲/۵۶	درون گروهی	
				۱۵۹	۹/۸۲	کل	

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد F به دست آمده در مورد ارزش استراتژیک کارکنان برابر با ۶/۵۸ می‌باشد که از مقدار بحرانی در جدول (۲/۶۰) بیشتر است. از طرف دیگر P-VALUE محاسبه شده برابر ۰/۰۱۹ می‌باشد که از مقدار  $\alpha=0/05$  کمتر است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  مبتنی بر عدم وجود اختلاف معنا دار بین میانگینها رد و فرض متفاوت بودن میزان ارزش استراتژیک کارکنان در انواع سبک های مدیریت منابع انسانی تأیید می‌شود.

فرضیه ششم: میزان منحصر بفردی کارکنان، در انواع سبک های مدیریت منابع انسانی متفاوت است.

جدول ۱۲ نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به شاخص منحصر بفردی

نتیجه نهایی	سطح معنا داری sig	F (فیشر)	میانگین مجدورات	درجه آزادی df	مجموع مجدورات	منبع	
$H_0$ رد می‌شود.	۰/۰۴۳	۴/۶۶	۰/۹۰۶	۳	۲/۷۲	بین گروهی	منحصر بفردی
			۰/۱۹۴	۱۵۶	۱/۳۶	درون گروهی	
				۱۵۹	۴/۰۸	کل	

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، F به دست آمده برای منحصر بفردی برابر با ۴/۶۶ می‌باشد که از مقدار بحرانی در جدول (۲/۶۰) بیشتر است. از طرف دیگر  $P-VALUE = 0/043 < 0/05$  بنابراین می‌توان ادعا کرد که فرضیه  $H_0$  رد و فرض مقابل مبنی بر متفاوت بودن منحصر بفردی کارکنان در سبک های مختلف تأیید می‌شود.

۴-آزمون فرضیه‌های فرعی، شامل میزان و منحصر بفردی کارکنان در سبک های مختلف منابع انسانی با استفاده از آزمون «تی» مستقل می‌باشد. نتایج این آزمون ها بشرح جداول زیر می‌باشد:



### الف) ارزش استراتژیک

جدول ۱۳ نتایج آزمون مقایسه میانگین ارزش استراتژیک کارکنان در سبک های مدیریت منابع انسانی

نتیجه	P-value	درجه آزادی	t	میانگین	گروه	سبک	فرضیه
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۱	۱۵۸	-۵/۱۹۸	۴/۰۵	ارزش زیاد	تعهدی	۵-۱
				۳/۰۱	ارزش کم		
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۲	۱۵۸	-۵/۰۰۶	۴/۴۰۲	ارزش زیاد	بازدهی	۵-۲
				۳/۶۱	ارزش کم		
فرضیه رد می‌شود	۰/۰۲۴	۱۵۸	-۴/۲۱	۳/۹۸	ارزش زیاد	فرمانبرداری	۵-۳
				۳/۱۷	ارزش کم		
با توجه اطلاعات موجود نمی‌توان قضاوت کرد	۰/۱۰۷	۱۵۸	۰/۵۱۱	۳/۶۵۰	ارزش زیاد	مشارکتی	۵-۴
				۳/۲۱۱	ارزش کم		

همانگونه که مشاهده می‌شود، سبک تعهدی و بازدهی برای کارکنان دارای ارزش استراتژیک زیاد (در مقایسه با کارکنان دارای ارزش کم) بیشتر به‌کار می‌رود که مطابق با الگوی قابلیت‌های استراتژیک می‌باشد؛ اما سبک‌های فرمانبرداری و مشارکتی برای این گروه از کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است و این موضوع بر خلاف الگوی پیشنهادی می‌باشد، زیرا برای کارکنان با ارزش استراتژیک زیاد، سبک‌های فرمانبرداری و مشارکتی توصیه نمی‌گردد.

(ب) منحصربفردی

جدول ۱۴ نتایج آزمون مقایسه میانگین منحصربفردی کارکنان در سبک‌های مدیریت منابع انسانی

فرضیه	سبک	گروه	میانگین	t	درجه آزادی	P-value	نتیجه
۶-۱	تعهدی	منحصربفردی زیاد(۲)	۴/۳۱۱	-۵/۷۰۲	۱۵۸	۰/۰۰۷	فرضیه تأیید می‌شود
		منحصربفردی کم(۱)	۲/۱۹۲				
۶-۲	بازدهی	منحصربفردی زیاد(۲)	۴/۲۳۲	-۵/۰۲	۱۵۸	۰/۰۰۲	فرضیه رد می‌شود
		منحصربفردی کم(۱)	۳/۶۱۱				
۶-۳	فرمانبرداری	منحصربفردی زیاد(۲)	۳/۰۰۶	۴/۶۰۵	۱۵۸	۰/۰۱۳	فرضیه تأیید می‌شود
		منحصربفردی کم(۱)	۴/۱۶۲				
۶-۴	مشارکتی	منحصربفردی زیاد(۲)	۳/۷۶	۰/۵۰۶	۱۵۸	۰/۵۱۳	با توجه اطلاعات موجود نمی‌توان قضاوت کرد
		منحصربفردی کم(۱)	۳/۵۲				

همانگونه که نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد، سبک تعهدی برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد و سبک فرمانبرداری برای کارکنان دارای منحصربفردی کم، بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است که مطابق با الگوی پیشنهادی می‌باشد، اما میزان استفاده از سبک بازدهی مطابق با الگوی پیشنهادی نمی‌باشد زیرا، برای کارکنان دارای منحصربفردی زیاد، سبک بازدهی نباید مورد استفاده قرار گیرد. در مورد سبک مشارکتی نیز نمی‌توان به طور دقیق نتیجه‌گیری کرد.

## ۱۱- نتیجه گیری

در این تحقیق، تأثیر قابلیت‌های استراتژیک بر انتخاب سبک‌های مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی نتایج تحقیق این اعتقاد را که سبک‌های متنوع مدیریت منابع انسانی با تنوع در ارزش استراتژیک و منحصر بفردی کارکنان مرتبط هستند تأیید می‌کند؛ اما بررسی‌های دقیق‌تر نشان می‌دهد که الگوی قابلیت‌های استراتژیک به طور کامل و از تمام جنبه‌ها در شرکت‌های مورد بررسی صدق نمی‌کند. به عنوان مثال، سبک‌های مورد استفاده برای کارکنان کلیدی عام و شرکای اختصاصی، مطابق با الگو نیست، ولی سبک مدیریتی کارکنان هسته‌ای خاص و فرعی عام، به ترتیب سبک‌های تعهدی و فرمانبرداری می‌باشد که مطابق با سبک‌های پیشنهادی در الگو می‌باشد.

رایجترین سبک در شرکت‌های مورد بررسی، سبک بازدهی می‌باشد و طبق الگو، این سبک ویژه کارکنان دارای ارزش بالا و منحصر بفردی کم می‌باشد، در حالی که شیوه‌های این سبک به طور کلی برای تمام انواع کارکنان حتی کارکنان با ارزش و منحصر بفردی زیاد به کار می‌رود که مطابق با الگو نیست. به عبارت دیگر، به جای سرمایه گذاری بلند مدت روی کارکنان هسته‌ای، بیشتر به دنبال بازدهی کوتاه مدت این کارکنان بوده، برنامه‌ای بلند مدت جهت توسعه و استفاده از قابلیت‌های آنان اتخاذ نمی‌شود. یک دلیل این موضوع شاید آن باشد که شرکتها منابع کافی جهت سرمایه گذاری برای پیشرفت این کارکنان را در اختیار ندارند و یا آنکه اطمینانی به جبران هزینه‌های سرمایه‌گذاری روی کارکنان وجود ندارد. همچنین سبک فرمانبرداری (مبتنی بر قرارداد) نیز از رواج زیادی برخوردار است که حاکی از توجه زیاد به جنبه‌های اقتصادی صرف و مد نظر قراردادن عامل کاهش هزینه‌ها می‌باشد. تکیه بر سبک قراردادی، مهارت‌های کلیدی را که باعث افزایش مزایای رقابتی پایدار می‌شود کاهش می‌دهد. رواج کم سبک مشارکتی در شرکتها نشان دهنده عدم اعتماد متقابل بین شرکتها و همچنین عدم توجه به سرمایه‌گذاریهای مشترک و کارهای تیمی می‌باشد. این امر در محیط رقابتی کنونی که لزوم برقراری اتحاد‌های استراتژیک را افزایش می‌دهد، پیامدهای ناخوشایندی برای صنعت کشور به دنبال خواهد داشت. در مورد میزان ارزش و منحصر بفردی کارکنان، بین نتایج به دست آمده و الگوی قابلیت‌های استراتژیک، تفاوت‌هایی مشاهده می‌گردد. براساس الگو، ارزش کارکنان در سبک‌های تعهدی و بازدهی و همچنین در سبک‌های

مشارکتی و فرمانبرداری یکسان بوده، تنها از لحاظ منحصر بفردی با هم متفاوتند، در حالی که یافته‌ها نشان دهنده نابرابر بودن ارزش کارکنان هر چهار سبک می‌باشد. برای مثال، ارزش استراتژیک اعلام شده کارکنان سبک فرمانبرداری بطور معناداری از شرکای اختصاصی کمتر است و در هنگام برون‌سپاری کار و تصمیم‌گیری در استفاده از قراردادهای کوتاه مدت یا شراکت‌های مستمر، ارزش استراتژیک کارکنان به عنوان عامل مؤثر در نظر گرفته می‌شود. در میان سبک‌های مدیریت منابع انسانی، به ترتیب در سبک تعهدی، بازدهی و مشارکتی کارکنان بیشترین ارزش استراتژیک را دارا بوده و در سبک فرمانبرداری از کمترین میزان ارزش استراتژیک برخوردارند. همچنین در سبک تعهدی، کارکنان از بیشترین منحصر بفردی برخوردارند و سبکهای مشارکتی، بازدهی و فرمانبرداری در رتبه‌های بعدی از نظر میزان منحصر بفردی کارکنان قرار می‌گیرند.

## ۱۲- پیشنهادها

- با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهایی برای بهبود استفاده از سبک مدیریت منابع انسانی ارائه می‌گردد:
- ۱- شرکتها کارکنان خود را بر اساس قابلیت‌های استراتژیک طبقه بندی کنند و این طبقه‌بندی را به طور مستمر و دوره‌ای متناسب با استراتژیهای شرکت مورد بازبینی قرار داده، متناسب با طبقه‌های مختلف، سبک‌های مناسب مدیریت منابع انسانی جهت حفظ و ارتقای قابلیت‌های استراتژیک کارکنان اتخاذ گردد.
  - ۲- مشاغل و وظایف شرکت‌ها، با توجه به الگوی پیشنهادی از مشاغل هسته‌ای تا مشاغل فرعی و جانبی طبقه بندی گردد و با توجه اهداف استراتژیک شرکت مورد بازبینی قرار گیرد.
  - ۳- تنها وظایف و مشاغل فرعی و غیرکلیدی به کارکنانی که مهارت و تخصص آنها برای شرکت قابلیت استراتژیک به شمار نمی‌آید، واگذار شوند و از واگذاری وظایف کلیدی و استراتژیک به این کارکنان خودداری گردد.
  - ۴- در برون‌سپاری کار به تأمین‌کنندگان خارجی از توجه صرف به جنبه‌های اقتصادی و کاهش هزینه خودداری شود و کلیدی نبودن مشاغل، مبنای برون‌سپاری قرار گیرد.
  - ۵- با توجه به رواج کم استفاده از شرکای اختصاصی و سبک مشارکتی، شرکتها

می‌توانند با تشکیل گروههایی که از قابلیت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت دانش برخوردار باشند، آمادگی لازم جهت به کارگیری شرکای اختصاصی و سبک مشارکتی را کسب کنند.

۶- دولت و نهادهای قانونگذار با تغییر در قوانین کار، اختیارات و انعطاف‌پذیری سازمانها را در به کارگیری سبک های مناسب مدیریت منابع انسانی افزایش دهند.

۷- دلایل عدم گرایش سازمانها به استفاده از سبکهای تعهدی و یا مشارکتی و تأثیر آن بر عملکرد شرکتها مورد بررسی قرار گیرد.

۸- با توجه به متفاوت بودن درصد سبک های رایج در میان صنایع مختلف، علت این تفاوت، رابطه بین ماهیت صنعت و نوع سبک های رایج در آن، و تأثیر این تفاوت در عملکرد آنها، مورد تجزیه و تحلیل قرارگیرد.

### ۱۳- منابع

- [1] erhart, B. & Trevor, C. Employment Variability Under Different Managerial Compensation Systems, *Academy of Management Journal*, Vol 39, 1692-1712, 1996.
- [2] Bamberger, P., Meshoulam, H. Human Resource Strategy: formulation, Implementation, and Impact, Sage, Beverly Hills, CA, 2000.
- [3] Boxall P., The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3: 62, 1992
- [4] Purcell, J. and Ahlstrand, B. Human resource Management in the Multi-divisional Company, Oxford OUP, 1994.
- [5] Thompson, Paul and McHugh, David Work Organisations: A Critical Introduction, Third Edition, Palgrave, New York, 17: 99-129, 2002.
- [6] Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991.
- [7] Lepak, D. P., & Snell, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48, 1999.
- [8] Ulrich, D., & Lake, D. Organizational capability. Creating competitive

- advantage. *Academy of Management Executive*, 7: 77–92, 1991.
- [9] Collis, K. J., & Montgomery, C. A. Competing on Resources: Strategies for the 1990s, *Harvard Business Review*, Vol 73, 118-128, 1995.
- [10] Lepak, D.P. & Snell, S.A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28(4) 517–543, 2002.
- [11] Snow, C. C., & Snell, S. A. Staffing as strategy. In M. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp. 448–478 San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [12] Reed, R., & DeFillippi, R. Causal Ambiguity. Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15 (1): 88-102, 1990.
- [13] Sharma, A. Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22: 758–798, 1997.
- [14] Rousseau, D. M., & Parks, J. M. The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.1–43) Greenwich, CT: JAI Press, 1993.
- [15] Koch, M. J., & McGrath, R. G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335–354, 1996.
- [16] Mahoney, T. A. Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation. *Human Resource Management*, , 28: 337–347, 1989.
- [17] Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1089–1121, 1997.
- [18] Dyer, J. H. Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage, *Organization Science*, (7): 649-666, 1996.

[۱۹] آذرع، مومنی م. «آمار و کاربرد آن در مدیریت: تحلیل آماری»، ج ۲، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.