

بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران

رضا رسولی^{۱*}، مجید ضماهی^۲، سعید شهرآئینی^۳

چکیده

در محیط پُرچالش هزاره جدید، در عرصه رقابت میان سازمان‌ها و شرکت‌ها، یکی از مؤلفه‌های افزایش دهنده موفقیت برای سازمان‌ها، متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. کنترل منابع (مانند منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی)، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند. در این میان، منابع انسانی به دلیل محدودیت آن و منابع اطلاعاتی به دلیل اهمیت آن در تصمیم‌گیری درست، از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش‌های مختلف جهان در پژوهش‌های مختلف بررسی و ارزیابی شده است. عمق اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها منجر می‌شود.

هدف پژوهش فوق، بررسی رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت‌های حاضر در بازار بورس تهران است و به این مسئله می‌پردازد که آیا بین نوع روش به کاررفته در مدیریت منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ای هست؟ برای تحلیل داده‌ها از شیوه‌های آمار توصیفی (پیمایشی) و استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. روش استفاده‌شده در این پژوهش توصیفی است و نتیجه پژوهش نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که نوعی استراتژی‌های منابع انسانی، هم‌ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته‌اند (نوآوری در محصول/ تسهیل‌سازی، کاهش هزینه/ بهره‌گیری) عملکردی متمایز از شرکت‌هایی که این سیاست را پیش نگرفته‌اند، دارند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مزیت رقابتی، عملکرد مالی.

طبقه‌بندی موضوعی: G32، G34

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور تهران (نویسنده مسئول). Email: r.rasouli39

۲. استادیار دانشگاه پیام نور تهران Email: zamahani@pnu.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران Email: saeed3_sh@yahoo.com

مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود؛ بنابراین، مدیران باید آگاه باشند چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت، سازمان قدرت و نیروی رقابتی قوی‌ای کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ۳۸). «تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌سازد» (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۵۶).

تعریف‌های متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و همکاران، ۱۹۹۴، ۱۲).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: استفاده از منابع انسانی به‌صورتی برنامه‌ریزی‌شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین هدف‌های مورد نظر (رایت، ۱۹۹۲، ۱۷).

امروزه، منابع انسانی هر سازمان، عامل اساسی رشد و بهره‌وری سازمان و مهم‌ترین مزیت رقابتی یا به وجود آورنده آن است. سازمان به کمک منابع انسانی خود می‌تواند به استراتژی‌های رقابتی، چون رهبری هزینه، ایجاد تمایز و بهبود کیفیت دست یابد.

بنابراین، سازمان و در رأس آن مدیریت باید بکوشد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را با استراتژی‌های کسب‌وکار به گونه‌ای تلفیق کند که موجبات ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این منابع را در مقابل رقبا فراهم آورد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی

(HRM) در آمریکا و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مفهوم مدیریت منابع انسانی ابتدا در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه می‌یابد و از آن زمان به بعد، این مفهوم در جهان کسب و کار به صورت فزاینده‌ای به کار گرفته شده است (پرستر، ۱۹۹۴، ۱).

در ایالات متحده جایی که مفهوم مدیریت منابع انسانی در آن توسعه می‌یابد، باور گسترده‌ای مبنی بر این وجود داشته است که مدیریت منابع انسانی متغیر وابسته‌ای است که در یک رابطه دوجانبه تحت تأثیر متغیر مستقل استراتژی سازمان قرار دارد (کاظمی و احمد، ۲۰۰۱، ۲۲).

میلر (۱۹۹۱، ۲۴) می‌گوید: «تمامی حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، حوزه‌های پشتیبانی کننده‌اند. در مدیریت منابع انسانی احتمالاً با استراتژی‌های سطح کسب و کار^۱ و یا عملیاتی مواجه هستیم و مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند بدون توجه به موارد مرتبط با بنگاه و یا در محیطی مجرد مفهوم‌سازی شود؛ به عبارت دیگر در گفتمانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی باید از استراتژی شرکت پیروی کند و مبتنی باشد بر استراتژی کسب و کار سازمان». در این بین وظیفه اساسی و حیاتی مدیریت هماهنگ‌سازی و انطباق ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی است تا این سیستم‌ها بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را پشتیبانی کنند و پیش برانند (فمبورن و همکاران، ۱۹۸۴، ۴۱).

بدین ترتیب، مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تدریج در ادبیات این رشته وارد شده و توسعه داده می‌شود. اگرچه به برداشت‌های اولیه از این مفهوم انتقاداتی وارد است، اما فرض اساسی آن این است که مدیریت منابع انسانی هنگامی که به گونه‌ای دقیق استراتژی کسب و کار سازمان را پیروی کند، حوزه‌ای راهبردی و استراتژیک است.

در ادامه، مروری خواهیم داشت بر تعدادی از تلاش‌ها که تئوری‌های کلان سازمانی را در رشته حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کار گرفته‌اند.

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای ۴ رویکرد است:

رویکرد اول: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به جای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان است. رویکرد مبتنی بر منابع در خلق مزیت رقابتی سازمان، متفاوت از پارادایم‌های سنتی استراتژی است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان استراتژی و منابع داخلی شرکت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است؛ در حالی که پارادایم سنتی و گذشته استراتژی، بیشتر بر محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند.

رویکرد دوم: دیدگاه رفتاری

این تئوری بر رفتارهای کارکنان به عنوان عامل میانجی بین «استراتژی سازمان» و «عملکرد شرکت» تمرکز و تأکید می کند.

فرض اساسی این تئوری مبنی بر این است که هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی سازمان شکل بگیرند (رویکرد اقتضایی).

رویکرد سوم: دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک

مدل سیستم‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سیستم‌های عمومی است (برتالانفی، ۱۹۵۰، ۱۲). در این مدل سازمان‌ها جریانی از درون‌داد، میان‌داد و برون‌داد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط خویش هستند. بر اساس نظر کاتز و کان (۱۹۷۸، ۱۷) سازمان‌ها شامل «فعالیت‌های الگومند»^۱ افراد در جهت تولید ستاده یا برون‌داد خاص هستند.

رویکرد چهارم: دیدگاه هزینه‌های مبادله (نمایندگی)

مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است (جونز، ۱۹۸۴، جونز و رایت، ۱۹۹۲). این رویکرد می‌کوشد تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی کند که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا سازمان‌ها درصدد «درونی ساختن»^۲ مبادلات (در برابر مبادله در بازار) به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات هستند. در این رویکرد دو عامل انسانی «عقلانیت محدود» و «فرصت‌طلبی» موانع عمده «مبادله انسان»^۳ معرفی می‌شوند.

با توجه به مدل‌های ذکر شده نیاز به یک رابط بین رویکردهای استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی است که این ارتباط را باید در تئوری‌های هم‌ردیفی جست‌وجو کرد. تئوری‌های هم‌ردیفی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تلاش‌های متعدد به صورت زیر است:

دیدگاه جهان‌شمول^۴:

دیدگاه جهان‌شمول تئوری هم‌ردیفی مدل رویکرد مبتنی بر منابع شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح می‌دهد.

-
1. Patterned activities
 2. Internalize
 3. Human Exchange
 4. Universalistic approach

فرض در دیدگاه جهان‌شمول آن است که «سازمان‌هایی که اقدامات خاص منابع انسانی را که اقدامات اثربخش معرفی شده‌اند بیشتر به کار می‌گیرند، همواره عملکرد بهتری را نشان خواهند داد». بنابراین، در این دیدگاه سیستم مدیریت منابع انسانی باید درصدد شناخت و به کارگیری اقدامات خاصی باشد که سازمان‌های موفق آن را به کار گرفته‌اند و به‌عنوان اقدامات اثربخش شناخته شده‌اند.

دیدگاه اقتضایی

دیدگاه اقتضایی تئوری هم‌ردیفی مدل رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح می‌دهد. این دیدگاه به جای تأکید بر روابط خطی ساده موجود در دیدگاه جهان‌شمول، بر تعاملات متقابل متغیرها دلالت دارد. به عبارت دیگر، تئوری اقتضایی فرض می‌کند کیفیت ارتباط میان متغیرهای مستقل و متغیر وابسته بر حسب سطوح گوناگون متغیر اقتضایی، متفاوت خواهد بود. دیدگاه اقتضایی مستلزم آن است که پژوهشگر نظریه‌ای درباره استراتژی‌های شرکت انتخاب کند و سپس مشخص کند چگونه هر کدام از اقدامات منابع انسانی در تعامل با استراتژی شرکت قرار می‌گیرند و بر عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت. دیدگاه رفتاری فرض می‌کند که اجرای موفق استراتژی سازمان به میزان زیادی مبتنی بر رفتار کارکنان آن سازمان است (شولز و جکسون، ۱۹۸۹، ۱۲).

دیدگاه قواره‌ای

دیدگاه‌های قواره‌ای مبتنی بر اصول «تحقیقات کل‌گرا»^۱ برای شناخت قواره‌ها یا الگوهای منحصربه‌فردی از عوامل هستند که موجب بیشترین اثربخشی خواهند شد. این الگوها نوعی اثر هم‌افزایی غیرخطی را فراهم می‌آورند که به سادگی نمی‌تواند با تئوری‌های قبلی نظیر تئوری اقتضایی تبیین شود (دوتی و گولیک، ۱۹۹۱، ۲۸).

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ۱:

شرکت‌هایی که در اداره منابع انسانی خود مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند عملکرد مالی بالاتری از سازمان‌هایی با مدیریت منابع انسانی سنتی (THRM) دارند.

فرضیه ۲:

شرکت‌هایی با استراتژی رقابتی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند،

عملکرد مالی بهتری از شرکت‌هایی با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت) دارند.

روش‌شناسی پژوهش

جفری ففر (۱۹۹۴) عملیات مؤثر را با هفت فعالیت در ارتباط می‌داند که شامل امنیت استخدامی، گزینش و استخدام با دقت، تیم‌های خودکنترل^۱، پرداخت بالا و موقت و وابسته به عملکرد شرکت، آموزش گسترده، کاهش پیچیدگی‌های وضعیتی و سهیم شدن در اطلاعات است (نگرش جهان‌شمول)؛ در مقابل شولز و جکسون با نگرش اقتضایی سه استراتژی رقابتی را براساس مدل پورتر شناسایی کردند که عبارت‌اند از استراتژی نوآوری در محصول، استراتژی بهبود کیفیت، استراتژی کاهش هزینه.

هانگ و چانگ^۲ (۲۰۰۵) در پژوهش خود در قسمت سیاست‌های منابع انسانی از هفت عامل جفری ففر به‌عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و از سه استراتژی اقتضایی شولز و جکسون نیز به‌عنوان استراتژی رقابتی بازار بهره‌گرفتند که مدل پژوهش نیز بر آن مبنی پایه‌گذاری شده است. قسمت اول پژوهش همان هفت عامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری ففر است که از این قرارند:

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

۲. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه استخدام در سازمان؛

۳. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان؛

۴. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه ارتباط مؤثر کارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) در سازمان؛

۵. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه فرصت‌های شغلی برابر؛

۶. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه برنامه‌های کاری منعطف در سازمان؛

۷. وجود سیاست‌های منابع انسانی در زمینه توسعه مدیریت در سازمان.

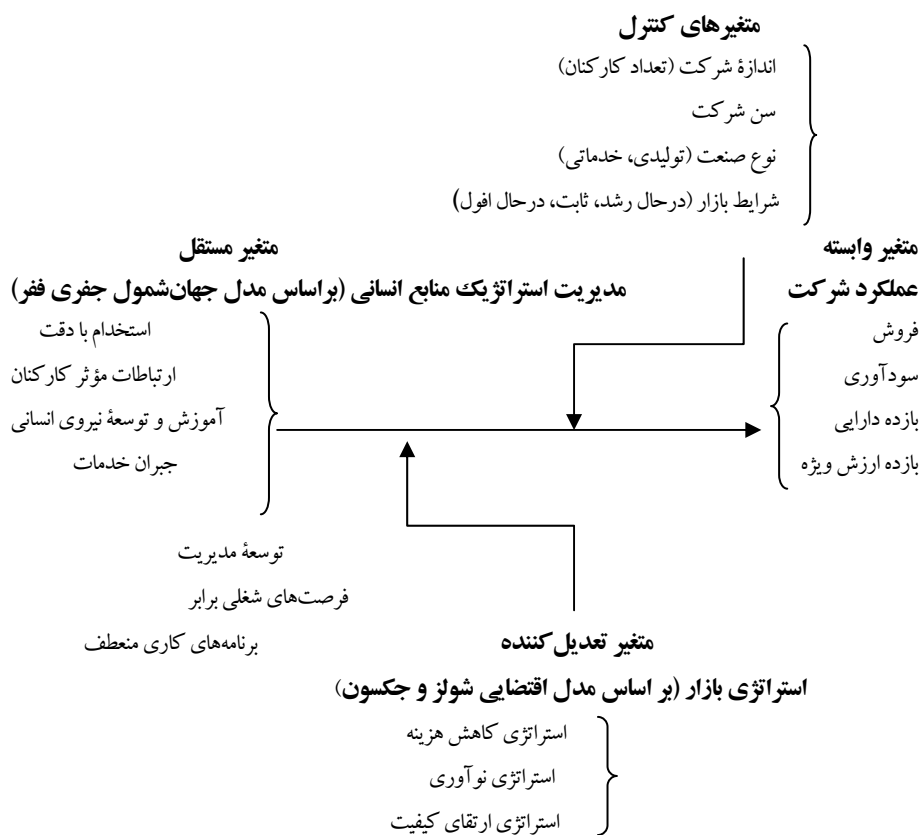
قسمت دوم پژوهش، مدل اقتضایی شولز و جکسون است و استراتژی‌های رقابتی شولز و جکسون و تأثیر آن بر عملکرد مالی شرکت‌ها را بررسی می‌کند. استراتژی اقتضایی فوق به دنبال شرایط رقابتی بازار و بهترین استراتژی هماهنگ با منابع انسانی است که بدین شرح‌اند:

۱. استراتژی نوآوری در محصول؛ ۲. استراتژی بهبود کیفیت؛ ۳. استراتژی کاهش هزینه.

1. Control your team
2. Relationship between strategic human resource management and firm performance (A contingency perspective)

در این پژوهش برای مقایسه عملکرد شرکت‌های مورد بررسی از نسبت‌های مالی مورد استفاده در رتبه‌بندی شرکت‌ها در سازمان مدیریت صنعتی استفاده می‌شود. چهار شاخص مالی به منزله شاخص‌های مالی اصلی برای مقایسه عملکرد شرکت‌ها برای رتبه‌بندی در کتابی تحت عنوان «رتبه‌بندی شرکت‌ها» اخذ و استفاده شد که هر ساله سازمان مدیریت صنعتی ارائه می‌دهد (درویش ۱۳۹۲)، رتبه‌بندی ۳۰۰ شرکت بزرگ کشور، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی). هر ساله سازمان مدیریت صنعتی شاخص‌های مالی را با استعلام از مدیریت مالی شرکت‌های صنعتی اخذ کرده و به رتبه‌بندی شرکت‌ها اقدام می‌کند.

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



با توجه به زیادبودن شاخص‌های مالی ارائه‌شده برای رتبه‌بندی شرکت‌ها در سازمان مدیریت صنعتی^۱ محقق چهار شاخص اصلی را برای پژوهش استفاده می‌کند که به نظر بیشتر کارشناسان از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی مالی شرکت‌ها هستند که از این قرارند:

۱. سازمان مدیریت صنعتی هر ساله کتابی با عنوان ۳۰۰ شرکت بزرگ کشور منتشر می‌کند که شرکت‌ها را با استفاده از شاخص‌های مالی رتبه‌بندی می‌کند. در پژوهش فوق از داده‌های سازمان مدیریت صنعتی استفاده شده است.

جدول ۱: شاخص‌های عملکرد مالی

فروش	سودآوری	بازده دارایی	بازده ارزش ویژه
------	---------	--------------	-----------------

جامعه آماری در این پژوهش شرکت‌های مشترک بازار بورس تهران و شرکت‌های رتبه‌بندی‌شده سال ۱۳۹۰ و سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. جامعه آماری ما ۱۰۳ شرکت شد که به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. پرسش‌نامه مذکور بین مسئول مدیریت منابع انسانی ۱۰۳ شرکت توزیع شد که ۸۱ پرسش‌نامه به دست محقق رسید. در این پژوهش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (براساس مدل جهان‌شمول جفری ففر) به‌عنوان متغیر مستقل بررسی می‌شود که از تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان مطابق با مدل مورد استفاده پژوهش (نوع‌شناسی شولز و جکسون) حاصل می‌شود و استراتژی بازار (براساس مدل اقتضایی شولز و جکسون) متغیر تعدیل‌کننده است. متغیر وابسته نیز «عملکرد مالی» سازمان است که شامل چهار بُعد فروش، سودآوری، بازده دارایی و بازده ارزش ویژه است. مقادیر این متغیر براساس رتبه‌بندی سال ۱۳۹۰ (۳۰۰ شرکت بزرگ کشور-مشترک با بازار بورس) به دست آمده است. متغیرهای کنترل این پژوهش نیز شامل ۴ بُعد است که عبارت‌اند از: اندازه شرکت (تعداد کارکنان)، سن شرکت، نوع صنعت (خدماتی یا تولیدی)، شرایط بازار (بازار درحال رشد، بازار ثابت، بازار درحال افول). مقادیر این متغیر نیز از سازمان مدیریت صنعتی برای هر شرکت به صورت مجزا اخذ شد.

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش بدین شرح است:

الف) مطالعات کتابخانه‌ای: که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، و جمع‌آوری اطلاعات متغیر وابسته پژوهش از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. مقادیر متغیر کنترل پژوهش نیز از روش کتابخانه‌ای و با همکاری سازمان مدیریت صنعتی به دست آمد.

ب) پژوهش‌های میدانی: که به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه و اطلاعات آماری و کمی استفاده شده است. پرسش‌نامه این پژوهش شامل ۱۵ پرسش (گویه) است.

پرسش‌نامه از پژوهش هانگ و چانگ^۱ (۲۰۰۵) اخذ شده است که متشکل از چهار قسمت است: قسمت اول، به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سنوات خدمت، تحصیلات، وضعیت تأهل و سن افراد است.

قسمت دوم، شامل چهار پرسش است که به اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌پردازد. قسمت سوم، شامل هفت پرسش است که به سنجش سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل جهان‌شمول جفری ففر در سازمان می‌پردازد و قسمت آخر، چهار پرسش است که به سنجش استراتژی بازار در سازمان بر اساس مدل اقتضایی شولز و جکسون می‌پردازد. سؤالات هر کدام از این چهار گروه به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند تأکید نمونه‌ها را در هر کدام از ابعاد چندگانه مربوط به هر کدام از این سازه‌ها و مفاهیم را تشخیص دهد.

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. میزان آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه مذکور ۰/۸۲۱ به‌دست آمده که نشان از پایایی بالای پرسش‌نامه دارد.

هرچند روایی پرسش‌نامه با پژوهش هانگ و چانگ (۲۰۰۵) مورد تأیید است، اما با تحلیل عاملی روایی سؤالات مورد آزمون قرار گرفت.

تحلیل عاملی سؤالات

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، جمعاً سه عامل کلی برای استراتژی استخراج شده است.

سؤالات ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱ همگی دارای بار عاملی بالا بر روی عامل ۱ هستند. با توجه به ادبیات پژوهش، امتیاز بالا در این ۸ سؤال نشان‌دهنده توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مدل جهان‌شمول جفری ففر) در سازمان است؛ بنابراین عامل ۱، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» نام‌گذاری شد.

۱. رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان

۲. خروجی SPSS به عنوان ماتریس عاملی چرخش یافته، روش استخراج: تحلیل مولفه اصلی، روش چرخش: واریماکس با نرمال سازی

۳. جریان خدمات، استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارتباط موثر با کارکنان، فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، توسعه مدیریت، برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت

سؤالات^۱ ۲، ۴، ۱۴، ۱۵ دارای بار عاملی بالا بر عامل ۲ هستند؛ و به همان ترتیب قبل این عامل «مدیریت منابع انسانی» نام گذاری شد.
 سؤالات^۲ ۱۲ و ۱۳ هم دارای بار عاملی بالا بر عامل ۳ بود. این عامل نیز «استراتژی بازار» نام گذاری شد.
 این ۳ عامل جمعاً در حدود هفتاد درصد واریانس فرضیه‌های پرسش‌نامه را تبیین کرده که نشان‌دهنده درصد روایی سؤالات پرسش‌نامه است.

روش استخراج: تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی.

روش چرخش: فاکتور نرمال‌سازی کیزر.

چرخش در ۵ تکرار همگرا

جدول ۲: ماتریس چرخیده شده اجزا

	اجزا		
	۱	۲	۳
سؤال ۲	۰/۲۰۶	۰/۶۶۷	۰/۳۷۸
سؤال ۳	۰/۵۵۰	۰/۲۰۰	۰/۴۷۷
سؤال ۴	۰/۳۷۷	۰/۴۶۰	۰/۳۳۶
سؤال ۵	۰/۸۷۴	۰/۱۴۹	۰/۰۰۳
سؤال ۶	۰/۵۵۸	۰/۲۶۴	۰/۳۲۲
سؤال ۷	۰/۸۳۰	۰/۰۵۲	۰/۲۲۴
سؤال ۸	۰/۶۶۶	۰/۰۵۲	۰/۳۱۳
سؤال ۹	۰/۶۴۷	۰/۱۵۴	۰/۰۸۶
سؤال ۱۰	۰/۷۹۵	-۰/۲۰۵	-۰/۱۷۰
سؤال ۱۱	۰/۷۰۹	۰/۰۳۷	-۰/۱۲۰
سؤال ۱۲	۰/۱۶۸	-۰/۵۵۶	۰/۵۹۷
سؤال ۱۳	-۰/۰۷۴	۰/۲۰۴	۰/۸۷۸
سؤال ۱۴	-۰/۱۲۲	۰/۷۶۴	۰/۱۶۴
سؤال ۱۵	۰/۲۶۶	۰/۸۰۷	-۰/۱۳۲

شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از SPSS از خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی استفاده شرکت‌ها را به

۱. مدیریت در جلسات، سیاست‌های منابع انسانی، نوآوری و سودآوری

۲. تأکید بر قیمت و کیفیت تولیدات

۲ گروه سنتی و استراتژیک تقسیم کرده، سپس برای بررسی آزمون معنی دار بودن میانگین بین ۲ گروه از آزمون T استفاده شد که آزمون فرضیه اول است. در مرحله بعد، ابتدا همبستگی دوطرفه و سپس رگرسیون سلسله مراتبی برای آزمون فرضیه دوم به کار گرفته شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

فرضیه ۱) شرکت‌هایی که در اداره منابع انسانی خود مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند عملکرد مالی بالاتری از سازمان‌هایی با مدیریت منابع انسانی سنتی دارند.

آزمون آماری جهت فرضیه پژوهش

طراحی فرض H_0

از نظر عملکرد مالی، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها از روش سنتی برتری ندارد.

طراحی فرض H_1

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

خوشه‌بندی سلسله مراتبی

شرکت‌های مورد نظر با توجه به مدیریت منابع انسانی به کاررفته در سازمان و هفت شاخص اصلی مدل جفری ففر به دو گروه استراتژیک و سنتی دسته‌بندی شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود حدود ۴۳ شرکت به روش استراتژیک در اداره منابع انسانی خود تمایل داشته و حدود ۳۸ شرکت به روش سنتی در اداره منابع انسانی خود گرایش دارند.

جدول ۳: تعداد نمونه در هر خوشه

خوشه‌ها	۱	۴۳/۰۰۰
	۲	۳۸/۰۰۰
معتبر		۸۱/۰۰۰
گمشده		۰/۰۰۰

آزمون T

به منظور آزمون فرضیه اول از آزمون T استفاده شد.

جدول ۴: مراکز نهایی خوشه

	خوشه‌ها	
	۱	۲
سؤال ۲	۴	۳
سؤال ۳	۴	۳
سؤال ۴	۴	۳
سؤال ۵	۴	۳
سؤال ۶	۳	۳
سؤال ۷	۴	۳
سؤال ۸	۴	۳
سؤال ۹	۳	۲
سؤال ۱۰	۴	۳
سؤال ۱۱	۴	۳

نتایج در سطح اطمینان ۹۵ درصد به صورت زیر است:

جدول ۵: آزمون T مستقل (متغیر وابسته: فروش)

	آزمون Levene برای برابری واریانس	آزمون t-test برای برابری میانگین‌ها								
		F	Sig.	t	درجه معنی‌داری آزادی	سطح میانگین	اختلاف میانگین	Std. اختلاف خطا	٪۹۵ ضریب اطمینان اختلاف	
									پایین‌ترین	بالا‌ترین
فروش	با فرض برابری واریانس	۳/۸۹۳	۰/۰۵۲	۱/۱۲	۷۹	۰/۲۶۳	۵۳۸۴/۵۳	۴۷۸۰/۵۳	-۴۱۳۱/۰۶	۱۴۸۹۹/۷۶
	با فرض عدم برابری واریانس			۱/۱۶	۶۹/۱	۰/۲۵۰	۵۳۸۴/۵۳	۴۶۳۶/۶۱	-۳۸۶۵/۱۶	۱۴۰۶۳۳/۸

با توجه به ۲ گروه استراتژیک و سنتی و انتخاب فروش به عنوان متغیر آزمون مشاهده شد که

میانگین‌های ۲ گروه برابر است.

۲۶۳ = سطح معنی‌داری با فرض برابری واریانس‌ها

۲۵۰ = سطح معنی‌داری با فرض عدم برابری واریانس‌ها

سطح معنی‌داری بیش از ۵ درصد است؛ پس فرض H_0 تأیید و برابری واریانس‌های ۲ گروه پذیرفته شد.

۳ متغیر وابسته دیگر (سودآوری، بازده دارایی، بازده ارزش ویژه) نیز مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج مشابهی به دست آمد.

نتیجه آزمون اول: نتیجه به دست آمده از آزمون رد فرضیه را نشان داد و از نظر عملکرد مالی، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی از روش سنتی بهتر نیست.

فرضیه ۲) شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند، عملکرد مالی بهتری از شرکت‌هایی با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت) (استراتژی رقابتی موجود در بازار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت‌ها را متعادل و هماهنگ (هم‌ردیفی) می‌کند) دارند.

آزمون آماری جهت فرضیه پژوهش

طراحی فرض H_0

شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند، عملکرد مالی بهتری از شرکت‌های با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت) دارند.

طراحی فرض H_1

شرکت‌هایی با استراتژی نوآوری که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌گیرند، عملکرد مالی بهتری از شرکت‌های با دیگر گرایش استراتژی‌ها (استراتژی کاهش قیمت، استراتژی بهبود کیفیت) ندارند.

برای آزمون فرضیه دوم، ابتدا همبستگی دوطرفه با استفاده از همبستگی پیرسون به دست آمده، سپس با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی فرضیه آزمون شده است.

ادامه جدول ۶: همبستگی دوطرفه

انحراف معیار	میانگین	سودآوری	فروش	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	نوآوری	بهبود کیفیت	کاهش قیمت	همبستگی پیرسون	سودآوری
		۱	۰/۸۴۶**	۰/۰۴۷	۰/۳۵۷**	-۰/۱۶۱	-۰/۱۷۵		
۲۱۳۸/۷	۱۰۱۹/۵۸		۰/۰۰۰	۰/۶۷۵	۰/۰۰۱	۰/۱۵۰	۰/۱۱۸	سطح معنی داری	
		۸۱	۸۱	۸۱	۸۱	۸۱	۸۱	تعداد	

همبستگی در سطح (۱٪) - دوطرفه *.

همبستگی در سطح (۵٪) - دوطرفه *.

در بین متغیرهای کنترل نیز شاهد همبستگی معنی دار و بالا بین شرایط بازار و اندازه شرکت با متغیر وابسته پژوهش هستیم. بازار در حال رشد و تعداد زیاد کارکنان توانسته سودآوری شرکت را توجیه کند. دو متغیر وابسته پژوهش، فروش و سودآوری (واحد فروش و سودآوری میلیارد ریال است) نیز همبستگی بالایی با همدیگر دارند که نشان دهنده همراهی سودآوری با فروش در شرکت هاست.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تنهایی نتوانسته همبستگی معنی داری را با متغیرهای وابسته پژوهش نشان دهد که تأیید کننده نتیجه به دست آمده از فرضیه اول نیز هست. استراتژی نوآوری و بهبود کیفیت همبستگی معنی داری دارند؛ اما با استراتژی کاهش قیمت نتوانسته اند همبستگی به دست آورند. استراتژی کاهش قیمت با استراتژی بهبود کیفیت تا حدودی همبستگی دارد؛ اما با استراتژی نوآوری دارای همبستگی منفی است که تفسیر پذیر است.

رگرسیون سلسله مراتبی

به کمک رگرسیون سلسله مراتبی فرضیه دوم آزمون شد. رگرسیون سلسله مراتبی در پژوهش فوق پنج مدل دارد. **مدل اول:** ورود متغیرهای کنترل (اندازه شرکت، سن شرکت، نوع صنعت (تولیدی یا خدماتی)، شرایط بازار (در حال رشد، ثابت، در حال افول)) به رگرسیون. **مدل دوم:** ورود متغیر مستقل (مدیریت استراتژیک منابع انسانی براساس مدل جهان شمول جفری ففر) و ورود متغیر تعدیل کننده (سه استراتژی رقابتی بازار براساس مدل اقتضایی

شولز و جکسون) به رگرسیون.

مدل سوم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهان شمول جفری ففر) و استراتژی کاهش قیمت (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون.

مدل چهارم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهان شمول جفری ففر) و استراتژی بهبود کیفیت (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون.

مدل پنجم: ورود اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جهان شمول جفری ففر) و استراتژی نوآوری (اقتضایی شولز و جکسون) به رگرسیون.

سطح معناداری مربوط به آزمون آنالیز واریانس یک راهه نشان می‌دهد، تفاوت واریانس‌ها از نظر آماری معنادار است و چون سطح معنی‌داری محاسبه شده از آلفای ۰/۰۱ کوچک‌تر است، در نتیجه تمامی مدل‌های رگرسیون معنی‌دار است. از طرف دیگر، بیشترین مقدار ضریب تعیین مربوط به مدل ۵ با $R^2 = ۰/۶۷۶$ است.

به این معنی که این مؤلفه‌ها در مجموع ۶۷ درصد واریانس متغیر وابسته (فروش) را تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر، ۶۷ درصد علت فروش شرکت به متغیرهای مدل ۵ مربوط می‌شوند.

در مجموع، مدل ۵ با ضریب همبستگی ۸۲۲ و ضریب تعیین ۰/۶۷۶ و ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۶۲۹ و مقدار $F = ۱۳/۱۱۰$ توانست بهترین مدل برای رگرسیون ما باشد.

جدول ۷: رگرسیون (متغیر وابسته: فروش)

مدل	متغیرهای (وارد شده)	متغیرهای (خارج شده)	روش
۱	شرایط بازار	۰	داخلی
	سن شرکت		
	اندازه شرکت نوع صنعت		
۲	کاهش قیمت بهبود کیفیت	۰	داخلی
	نوآوری		
	مدیریت استراتژیک منابع انسانی		
۳	کاهش قیمت*مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰	داخلی
۴	بهبود کیفیت*مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰	داخلی
۵	نوآوری*مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰	داخلی

جدول ۸: خلاصه مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	بر آورد خطای معیار	آمار تغییرات				
					تغییرات مجذور R	تغییرات F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	تغییرات سطح معنی داری
۱	۰/۸۱۲ ^a	۰/۶۶۰	۰/۶۴۲	۱۲۸۷۳/۳					
۲	۰/۸۱۴ ^b	۰/۶۶۳	۰/۶۲۵	۱۳۱۶۶/۹					
۳	۰/۸۱۵ ^c	۰/۶۶۳	۰/۶۲۱	۱۳۲۴۳/۴					
۴	۰/۸۱۵ ^d	۰/۶۶۵	۰/۶۲۸	۱۳۲۰۰/۲					
۵	۰/۸۲۲ ^f	۰/۶۷۶	۰/۶۲۹	۱۳۱۷۴/۴					

جدول ۹: آنالیز واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنادار
۱	رگرسیون	۲۴۴۱۰۴۸۵۲۰۷	۴	۶۱۰۲۶۲۱۳۰۲	۰/۰۰۰ ^b
	مقادیر باقی مانده	۱۲۵۹۴۹۵۱۴۴۶	۷۶	۱۶۵۷۲۳۰۴۵/۳	
	کل	۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲	۸۰		
۲	رگرسیون	۲۴۵۲۲۸۹۴۲۲۶	۸	۳۰۶۵۳۶۱۷۷۸	۰/۰۰۰ ^c
	مقادیر باقی مانده	۱۲۴۸۲۵۴۲۴۲۷	۷۲	۱۷۳۳۶۸۶۴۴/۸	
	کل	۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲	۸۰		
۳	رگرسیون	۲۴۵۵۲۷۵۰۶۷۸	۹	۲۷۲۸۰۸۳۴۰۹	۰/۰۰۰ ^d
	مقادیر باقی مانده	۱۲۴۵۲۶۸۵۹۷۵	۷۱	۱۷۵۳۸۹۹۴۳/۳	
	کل	۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲	۸۰		
۴	رگرسیون	۲۴۶۲۲۷۵۹۰۰۶	۱۰	۲۴۶۲۲۷۵۹۰۱	۰/۰۰۰ ^e
	مقادیر باقی مانده	۱۲۳۸۲۶۷۷۶۴۶	۷۰	۱۷۶۸۹۵۳۹۴/۹	
	کل	۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲	۸۰		
۵	رگرسیون	۲۵۰۲۹۳۳۳۸۰۲	۱۱	۲۲۷۵۳۹۳۰۷۳	۰/۰۰۰ ^f
	مقادیر باقی مانده	۱۱۹۷۶۱۱۲۸۵۱	۶۹	۱۷۳۵۶۶۸۵۲/۹	
	کل	۳۷۰۰۵۴۳۶۶۵۲	۸۰		

نتیجه آزمون دوم:

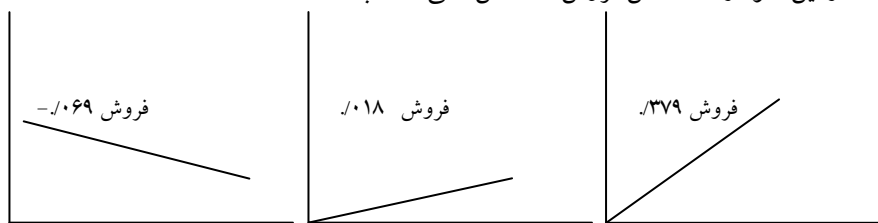
رگرسیون سلسله‌مراتبی با متغیر وابسته فروش فرضیه دوم پژوهش را تأیید کرد. فرضیه دوم به کمک متغیر وابسته سودآوری به‌طور مشابه مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه مشابهی به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

انجام رگرسیون بار دیگر فرضیه اول را نیز آزمود که می‌توان نتایج زیر را از انجام رگرسیون گرفت:

(۱) استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌تنهایی از روش سنتی مدیریت منابع انسانی برتری ندارد.

(۲) زمانی که شرکت در راستای شرایط رقابتی بازار، استراتژی رقابتی همراه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می‌بندد، شاهد بالاترین عملکردها در سازمان هستیم. با نگاهی به جدول همبستگی دوطرفه نیز بالاترین همبستگی بین عملکرد شرکت و مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در اثر متقابل نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی خواهیم دید. این هفت عامل نشان از تفویض اختیار و افزایش نوآوری در سازمان است. در نتیجه، هم‌ردیفی ایجادشده بین استراتژی نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد بالا منجر می‌شود. برعکس استراتژی نوآوری، استراتژی کاهش هزینه باعث سلب اختیارات از کارکنان و تصمیمات یک‌جانبه مدیریت می‌شود که به‌طور مستقیم با مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تضاد است؛ و عدم هماهنگی و تطابق (هم‌ردیفی) بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی کاهش هزینه باعث اثر متقابل مخرب بین این دو شده و تأثیرش بر روی عملکرد منفی می‌شود. در زیر نمودار همبستگی مربوط به اثر متقابل استراتژی‌های اقتضایی شولز و جکسون و مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری ففر و تأثیر آنها بر عملکرد مالی رسم شده است. در این نمودارها شاخص فروش، شاخص مالی انتخاب شده است.



۱. جریان خدمات، استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارتباط موثر با کارکنان، فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، توسعه مدیریت

(۱) نوآوری*مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۲) بهبود کیفیت*مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۳) کاهش هزینه*مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نمودار ۱) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی نوآوری همبستگی با عملکرد مالی (فروش)

نمودار ۲) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی بهبود کیفیت همبستگی با عملکرد مالی

نمودار ۳) اثر متقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی کاهش قیمت همبستگی با عملکرد مالی

همبستگی بین نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش مثبت و ۰/۳۷۹ است که نشان از همبستگی بالاست؛ برعکس، همبستگی بین کاهش قیمت و مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش منفی و ۰/۰۶۹- است که نبود هم‌ردیفی بین کاهش قیمت و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تداعی می‌کند. همبستگی بین بهبود کیفیت و مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فروش گرچه در حد همبستگی استراتژی نوآوری با فروش نیست، اما دارای همبستگی مثبت است (۰/۰۱۸) که از استراتژی کاهش قیمت عملکرد بهتری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از پژوهش تئوری‌های موجود در زمینه هم‌ردیفی، استراتژیک را در مدیریت منابع انسانی تأیید می‌کند و حکایت از آن دارد که در بورس اوراق بهادار تهران کیفیت هم‌ردیفی عاملی برای دستیابی به عملکرد بهتر میان شرکت‌های بورس بوده است؛ به عبارت دیگر، عملکرد سازمان‌هایی که نوعی استراتژی‌های منابع انسانی، هم‌ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته‌اند (نوآوری در محصول/ تسهیل‌سازی، کاهش هزینه/ بهره‌گیری) عملکرد متمایزی را از شرکت‌هایی که این سیاست را پیش نگرفته‌اند، نشان می‌دهند و شرکت‌هایی که استراتژی نوآوری در محصول را هم‌ردیف با مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود به کار گرفته‌اند، عملکرد

بالاتری را از دو استراتژی دیگر دارند.

آزمون فرضیه اول که در پی تأیید بهتر بودن مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها بود، به علت هماهنگ نبودن با استراتژی‌های رقابتی بازار نتوانست عملکرد بهتری را از مدیریت منابع انسانی سنتی به دست آورد. با نگاهی جامع، فرضیه اول مدل جهان‌شمول مدیریت استراتژیک منابع انسانی جفری ففر را در شرکت‌ها آزمود که طبق نتیجه به دست آمده تأیید نشد. فرضیه دوم، مدل اقتضایی شولز و جکسون با سه استراتژی رقابتی توانست عملکرد شرکت‌ها را در مقایسه با فرضیه اول بالاتر ببرد که در بین سه استراتژی رقابتی هم‌ردیفی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی نوآوری در محصول توانست بالاترین عملکرد مالی را به دست آورد. طبق نتیجه به دست آمده فرضیه دوم تأیید شد.

مقایسه تطبیقی پژوهش با مطالعات صورت گرفته در کشورهای غربی تفاوت شدید نحوه نگرش به منابع انسانی را به ما نشان می‌دهد. در پژوهش‌هایی که در کانادا در این زمینه انجام شده، فرضیه اول پژوهش فوق با قطعیت بیشتری تأیید شده که این نشان از توجه خاص به منابع انسانی بدون توجه به شرایط محیطی دارد. در تایوان نیز نتیجه مشابه نتیجه پژوهش حاضر به دست آمده که عدم تأیید فرضیه اول را نشان می‌دهد.

مدل جهان‌شمول جفری ففر در کشورهای غربی بیشتر مورد توجه است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، در بورس اوراق بهادار تهران، استراتژی رقابتی کاهش هزینه استراتژی مطلوبی برای سازمان‌ها نیست. در سازمان‌هایی که استراتژی رقابتی «کاهش هزینه» را دنبال می‌کنند، اگرچه اتخاذ این استراتژی در مدیریت امور کارکنان در کوتاه‌مدت کم‌هزینه‌تر است و کارایی و بهره‌وری را افزایش خواهد داد، ادامه این روند هزینه‌های بیشتری را در بلندمدت بر آنان تحمیل خواهد کرد.

نگاهی به جدول رگرسیون سلسله‌مراتبی آزمون فرضیه دوم تأثیر زیاد متغیرهای کنترل بر عملکرد شرکت‌ها را به ما نشان می‌دهد. در این بین حدس زده می‌شود، متغیرهای دیگری غیر از

استراتژی سازمان وجود دارد که به این رابطه تأثیر بگذارد. بررسی این متغیرها مانند نوع صنعت، اندازه، سابقه و مانند آن می‌تواند زمینه‌ای برای پژوهش‌های آتی باشد.

منابع و مأخذ

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی». ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آقاجانی، ج. (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر هم‌راستایی استراتژی منابع انسانی و استراتژی رقابتی بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: بانک ملت)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، پیام نور تهران.
- بهرامی، س؛ رجایی‌پور، س؛ یارمحمدیان، م. ح. (۱۳۹۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (تئوری، تحقیق و عمل)*، اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان.
- درویش، م. (۱۳۹۰). *رتبه‌بندی ۳۰۰ شرکت بزرگ کشور*، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار «با نگرشی به روند جهانی سازی»*، انتشارات: کتابسرا، میر.
- معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان. (۱۳۹۱). *مجموعه مقالات همایش منطقه ای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد همت مضاعف و کار مضاعف*، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات؛ دهقان.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resources Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- C Brewster (1994): The integration of human resource management and corporate strategy. in: *Policy and Practice in European Human Resource*: 74-83
- Chang, Wang Jing April & Huang, Tung Chun (2005). "Relationship between MJstrategic human resource management and firm performance a contingency perspective". *International Journal of Man power* Vol. 26. jNO. 5, pp. 444- 459
- Cooke, F., L., Shen, J., & McBride, A. (2005). "Outsourcing Human Resource as a Competitive Strategy". *Human Resource Management Journal*. 44(4), 413-432.
- Delery, J. and Doty, D. (1991), "Mode of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configuration performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 802-35.
- Devanna, M./Fombrun, C./Tichy, N. (1981): Human resources management: A strategic perspective. In: *Organizational Dynamics*, Winter: 51-67.

- Dyer, L. & Reeves, T. (2003). "Human resource strategies and firm performance". *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3), 650-670
- Jeffery A. Mello (2002). Strategic human resource management South western, *Thomson learning*, pp. 101- 108
- Huselid, M. (2005)." The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal* 38(3), 635-672.
- Katz, D./Kahn, R. L. (1978): The social psychology of organizations. *New York: Wiley*
- Miler, D. (1991), "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 233-49.
- Orlando C. Richard and Nancy Brown Johnson,(2001), "Strategic human resource management effectiveness and firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 18:65-98
- Orlando, C.R. and Johnson, N.B. (2004), "High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?", *Journal of Business Strategies*, Vol. 21 No. 2, pp. 133-48.
- Orlando C. Richard and Nancy Brown Johnson,(2001), "Strategic human resource management effectiveness and firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 18:65-98
- Schuler, R., & Jackson S. (1989)." Linking competitive strategies with human resources management practices". *Academy of Management Executive* .9(3), 207-219.
- Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones(1984): "The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance". *ACAD MANAGE J* October 1, 1999 42:5 488-506
- Truss, C. and Gratton, L. (1994), "Strategic human resource management: a conceptual approach", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 663-86.
- Wright & McMahan. (1992). "theoretical perspective for strategicHRM", *Journal of management*, Vol.18.pp.105-115.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 295-321.
- Werber,J.,& DeMarie,S.(2005)."Aligning Strategic HRM and Person-

Environment Fit". *Human Resource Review*.15,247-267.

- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M.(2005). "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order". *Personnel Psychology Journal*. 58(2), 409-446.
- Wan, D., Kok, V. and Ong, C.H. (2002), "Strategic human resource management and organizational performance in Singapore", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 33-42.