

بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی : پژوهشی در سازمانهای تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی

محمود رفیعی**

دکتر شمس السادات زاهدی*

چکیده

این مقاله ارتباط استراتژیهای منابع انسانی و استراتژیهای تصمیم‌گیری اخلاقی را با عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری پژوهش وزارت جهاد کشاورزی و نمونه آماری سازمانهای تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد. واحدهای نمونه‌ای مورد مطالعه در سازمانها شامل ۱۳۴ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و اعضای هیئت علمی است که ۱۱۸ کارمند مرد و ۱۶ کارمند زن را در بر می‌گیرد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استراتژیهای منابع انسانی، استراتژیهای تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژیهای فرهنگ استفاده شده است. برای سنجش عملکرد، امتیاز عملکرد و بهره‌وری مؤسسات و مراکز طی دوره سه ساله ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۷ مبنای قرار گرفته است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل واریانس و آزمون میانگین، تکنیک خودگردان سازی و آزمون تفاوت کای اسکوئر تجزیه و تحلیل گردیده است. نتایج پژوهش نشانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی موجب بهبود عملکرد می‌شود. همبستگی میانگین عملکرد سازمانی در سازمانهای دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز میانگین عملکرد سازمانی در سازمانهای دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم بیشتر می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: هماهنگی استراتژیک، استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی، استراتژی منابع انسانی ، نقاط مرجع استراتژیک، فرهنگ

* استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

**نویسنده مسئول- عضو هیئت علمی پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

مقدمه

استراتژی یک سازمان زمانی موفق است که تمامی اقدامات و فعالیتهای دیگر سازمان با آن یکپارچه و هماهنگ باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). همچنین همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (Kaplan & Norton, 2004; Purcell, 2005) هماهنگی موجب هم‌افزایی می‌شود و بدین لحاظ یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم‌سویی بین استراتژی‌های عملیاتی و استراتژی سازمان ضروری است زیرا این استراتژی‌ها مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف عملیاتی و اهداف سازمان است. شواهد بسیاری وجود دارد که موید اهمیت استراتژیک و اثر مثبت اخلاق بر عملکرد فردی و سازمانی است. دست‌یابی به یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف استراتژی (استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای) جهت افزایش هم‌افزایی از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است. در همین زمینه یکی از نقشهای مهم مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دارای عملکرد بالا، توسعه ارزشهای اخلاقی سازمان و ربط‌دادن آن به جهت‌گیری استراتژیک سازمان از طریق اتخاذ استراتژی‌های مناسب منابع انسانی است. شواهد بسیاری وجود دارد که موید اهمیت استراتژیک و اثر مثبت اخلاق بر عملکرد فردی و سازمانی است. مطالعات اشنایدر و بارسو (۱۹۹۸)، باکلی و همکاران (۲۰۰۱)، دیوید (۲۰۰۸)، کی و پاپکین (۲۰۰۱)، لاپین (۲۰۰۶) و مالاچوسکی (۲۰۰۱) بر اهمیت و تأثیر اخلاق بر عملکرد، افزایش سود و مزیت رقابتی تأکید دارد. از دیگر آثار مثبت اخلاق می‌توان به کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل (Trevino & Nelson, 1999; Lagan, 1999)، بهبود روابط و افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات (Provis & Gramberg, 2004; Cory, 2005)، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان (Donaldson & Davis, 1990; Dessler, 2007) و افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن اشاره کرد. در این میان هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی نیز می‌تواند این آثار مثبت را مضاعف نماید. در این میان هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی نیز می‌تواند این آثار مثبت را مضاعف نماید. اینکه چگونه می‌توان بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم‌های عملیاتی مانند فرهنگ، اخلاق، مالی، تولید و غیره یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (افقی) برقرار کرد؟ و چگونه می‌توان بین استراتژی‌های عملیاتی با استراتژی‌های

بالادستی مانند استراتژی کسب و کار و استراتژی بنگاه، یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) بوجود آورد از چالش‌های امروز حوزه مدیریت استراتژیک است. جهت موفقیت سازمان هماهنگی می‌بایست بتواند در سطوح مختلف سازمان، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند بطور موفقیت‌آمیزی برقرار شود.

ادبیات پژوهش

هماهنگی استراتژیک

هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخشهای یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۷: ۳۶۳). هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می‌گویند. هماهنگی استراتژیک به معنی آن است که چگونه استراتژی سازمان در زمینه‌های تولید، منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، بازاریابی و .. می‌تواند به هم‌افزایی، بهبود فرایندها و عملکرد منجر شود.

در نگرش استراتژیک به مدیریت، مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک یا مفهومی مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات یا مصداق مسائل عینی و عملیاتی را تحت پوشش قرار می‌دهد. بیشتر سازمانها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژیهای مرتبط استفاده می‌کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. به نظر واکر و همکاران (۲۰۰۱) و هانگر و ویلن (۲۰۰۱) سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمانها عبارتند از: ۱- استراتژی شرکت، ۲- استراتژی کسب و کار و ۳- استراتژی کارکردی یا عملیاتی. هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژیهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگیهای رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد و هماهنگ است. سوال اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی بوجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخگویی به این سؤال، حوزه‌ی جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوریه‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک را بوجود آورده‌اند. الگوهای مطرح شده در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه جانبه.

الگوهای عقلایی برای تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

الگوهای مبتنی بر نگرش عقلایی^۱ در میانه دهه ۱۹۸۰، متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. در این الگوها فرض می‌شود که بین استراتژی سازمان و استراتژی سطوح پایین‌تر از جمله تصمیم‌گیری اخلاقی یک رابطه یک طرفه وجود دارد. در این الگوها هدفها و سیاستهای سطوح پایین‌تر تابع استراتژی تجاری سازمان است (Bamberger & Meshowlam, 2000:38). فامبران^۲ (۱۹۸۴)، اسلاتر و السون^۳ (۲۰۰۱) و واکر و روکرت^۴ (۲۰۰۳) از صاحب‌نظرانی هستند که الگوهای ارائه شده توسط آنها از نوع الگوهای عقلایی است.

الگوهای طبیعی برای تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

الگوهای طبیعی^۵ درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در این الگوها برای تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه می‌شود (Bamberger & Meshowlam, 2000:39; Scott, 1998:80). بیرر^۶ و همکاران (۲۰۰۱) و واکر و همکاران (۲۰۰۳) از جمله صاحب‌نظرانی هستند که الگوهای ارائه شده توسط آنها از نوع الگوهای طبیعی است.

الگوی هماهنگی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک

بر اساس الگوی هماهنگی استراتژی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک^۷ یا الگوی یکپارچه افراد و سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی گزینه‌های فراروی خود از نقاط مرجع استراتژیک استفاده کنند (عربی، ۱۳۸۵). نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (Fiegenbaum & Schendel, 1997). بوریل و مورگان^۸ (۱۹۷۹) در خصوص مبانی فلسفی نقاط مرجع استراتژیک تئوریهایی مدیریت معتقدند تمام نظریه‌های

1-Rational Models

2-Fombrun

3-Olson & Slater

4-Walker & Ruekert

5-Natural Models

6-Beer

7-Strategic Reference Points(SRP,s)

8-Burrell & Morgan

سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است و بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارتند از: ۱- پیش فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی که بعد عینی/ذهنی حاصل می‌شود و ۲- پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه که بعد نظم‌دهی/تغییر بنیادی حاصل می‌شود (Clarke, 2001:39). در این پژوهش دو بعد فوق به عنوان SRP در مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت در نظر گرفته شده‌اند. در مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک در تئوریهای مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی که توسط اسکات (۱۹۹۸) انجام شده است؛ چهار پارادایم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی که توسط بوریل و مورگان (۱۹۷۹)؛ والگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزشها که توسط هال^۱ (۲۰۰۱) ارائه شده‌اند. براساس نتایج بدست آمده از پژوهشهای قبلی (اسکافی ۱۳۸۴؛ باستان، ۱۳۸۵) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در مبانی منطقی تئوریهای مدیریت یعنی اسکات (۱۹۹۸)، بورل و مورگان (۱۹۷۹) و هال (۲۰۰۱) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارد. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستمها و زیرسیستمهای سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده "نقاط مرجع اعلم" را انتخاب کرد و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. گونه‌شناسی استراتژی‌های اخلاق پتریک و کوئین (۱۹۹۹) و نیز گونه‌شناسی اخلاق هاپکینز (۱۹۹۷) گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۱) و گونه‌شناسی فرهنگ دنیسون (۲۰۰۶) بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک قرار دارند. بر این اساس نقاط مرجع استراتژیک استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی در الگوی پتریک و کوئین عبارتند از:

۱. محور تمرکز به داخل یا خارج از سازمان SRP1

۲. میزان کنترل کم (انعطاف‌پذیر) یا شدید SRP2

گونه‌شناسی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

دسته‌بندهای مختلفی از استراتژیهای اخلاق انجام گرفته است که از آن جمله می‌توان به دسته‌بندی هسمر (۲۰۰۱) و پتریک و کوئین (۱۹۹۹) اشاره کرد. پتریک و کوئین با توجه

1-Hall

2-Petrick & Quinn

به تئوری نقاط مرجع استراتژیک چهار نوع استراتژی و زیر سیستم‌های آن را شناسایی کرده‌اند: (نمودار ۱)

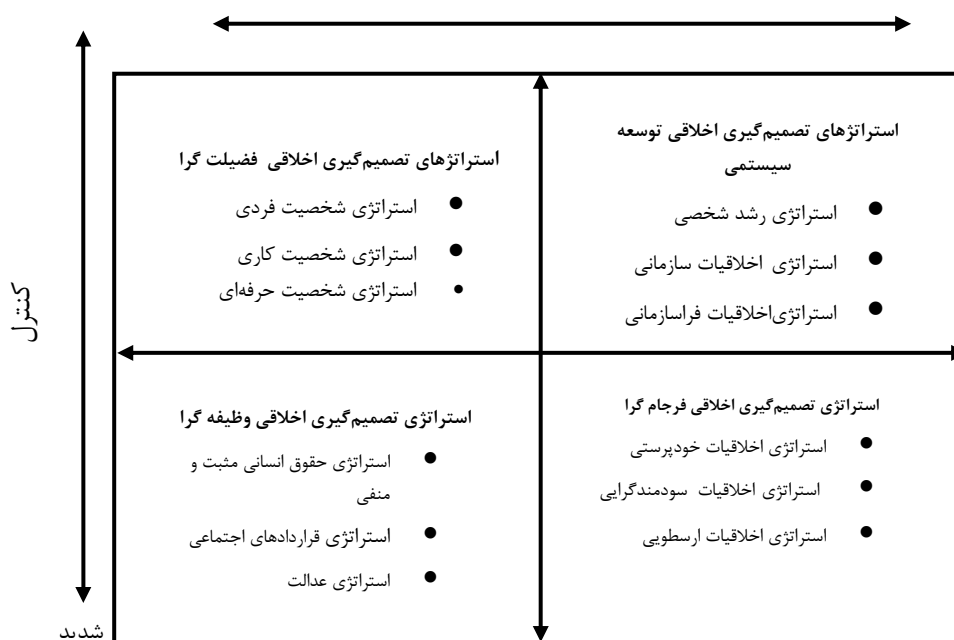
۱) استراتژی فرجام‌گرایی ۱: این استراتژی، بر نتایج متمرکز است. بر این اساس اخلاقی بودن یک رفتار بر اساس میزان مطلوبیت آن بیان می‌شود.

۲) استراتژی وظیفه‌گرایی یا آغازگرایی ۲: در این استراتژی هر عمل به نتیجه آن بستگی نداشته و به نیت شخص تصمیم‌گیرنده بستگی دارد.

۳) استراتژی فضیلت‌گرا ۳: این استراتژی بر رشد ویژگی‌های شخصیتی فضیلت‌گرایانه تأکید می‌کند.

۴) استراتژی‌های اخلاقیات توسعه سیستمی ۴: این استراتژی‌ها بر ایجاد محیط، فرهنگ و زمینه‌های پشتیبان اخلاق از قبیل راهنماها و آموزش تأکید دارند.

انعطاف‌پذیر



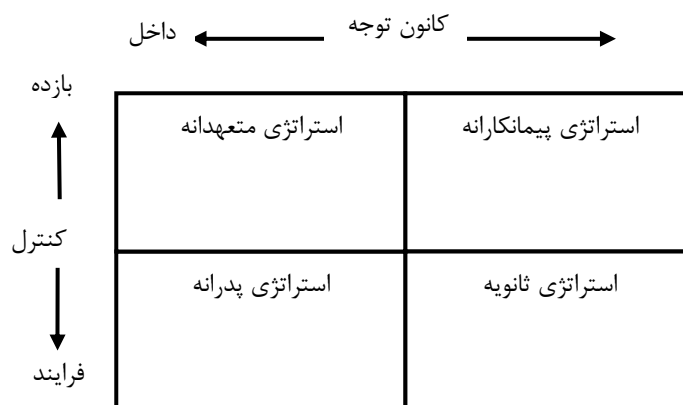
نمودار ۱: گونه‌شناسی استراتژی‌های اخلاق بر اساس نقاط مرجع استراتژیک از دیدگاه پتریک و

کوبین (۱۹۹۹)

- 1- Utilitarianisms strategy
- 2- Deontological strategy
- 3- Virtue-Oriented strategy
- 4- System development ethics strategy

گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی

به عقیده هانگر و ویلن (۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی بدنبال ایجاد هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. بامبرگر و موشلم (۱۳۸۴) با استفاده از دو نقطه مرجع کنترل (کنترل بر بازده یا فرایند) و بازار کار (توجه به بازار کار داخلی یا خارجی) چهار استراتژی منابع انسانی را به شرح نمودار (۲) تدوین کرده‌اند.



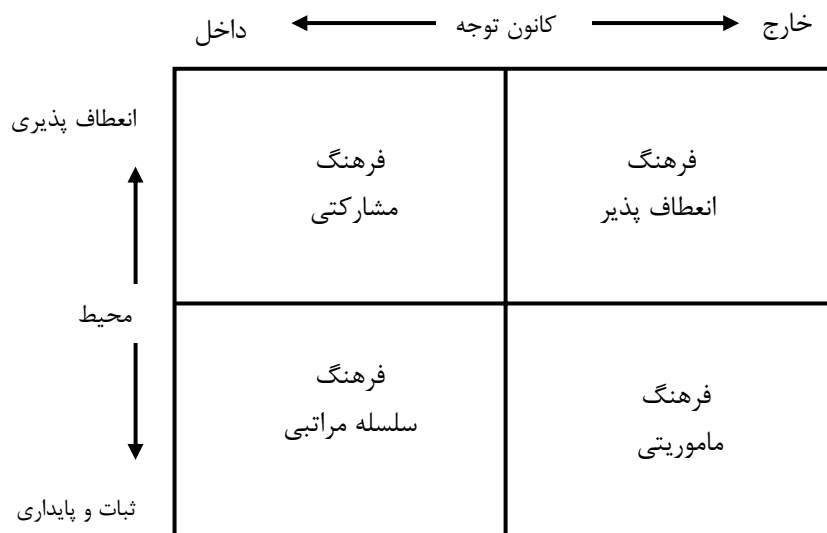
نمودار ۲: گونه‌شناسی استراتژی منابع انسانی

- ۱) استراتژی پیمانکارانه^۱: این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است.
- ۲) استراتژی متعهدانه^۲: این استراتژی نیز در مشاغل پیچیده و تخصصی که بطور دائم مورد نیاز شرکت هستند مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳) استراتژی ثانویه^۳: این استراتژی برای مشاغلی ساده و تکراری مناسب است که بدلیل وجود نیروی کار کافی مورد نیاز در بازار کار، ضرورتی برای پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.
- ۴) استراتژی پدرانه^۴: این استراتژی نیز مناسب مشاغل ساده و تکراری است. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

1- Free agent strategy
 2- Commitment strategy
 3- Secondary strategy
 4- Parentalistic strategy

گونه شناسی استراتژیهای فرهنگ سازمانی

دنيسون^۱ (۲۰۰۶)، بر اساس دو نقطه مرجع درجه تغيير و يا ثبات محيط و ميزان توجه به داخل يا خارج چهار نوع فرهنگ را شناسايي کرده است (نمودار ۳).

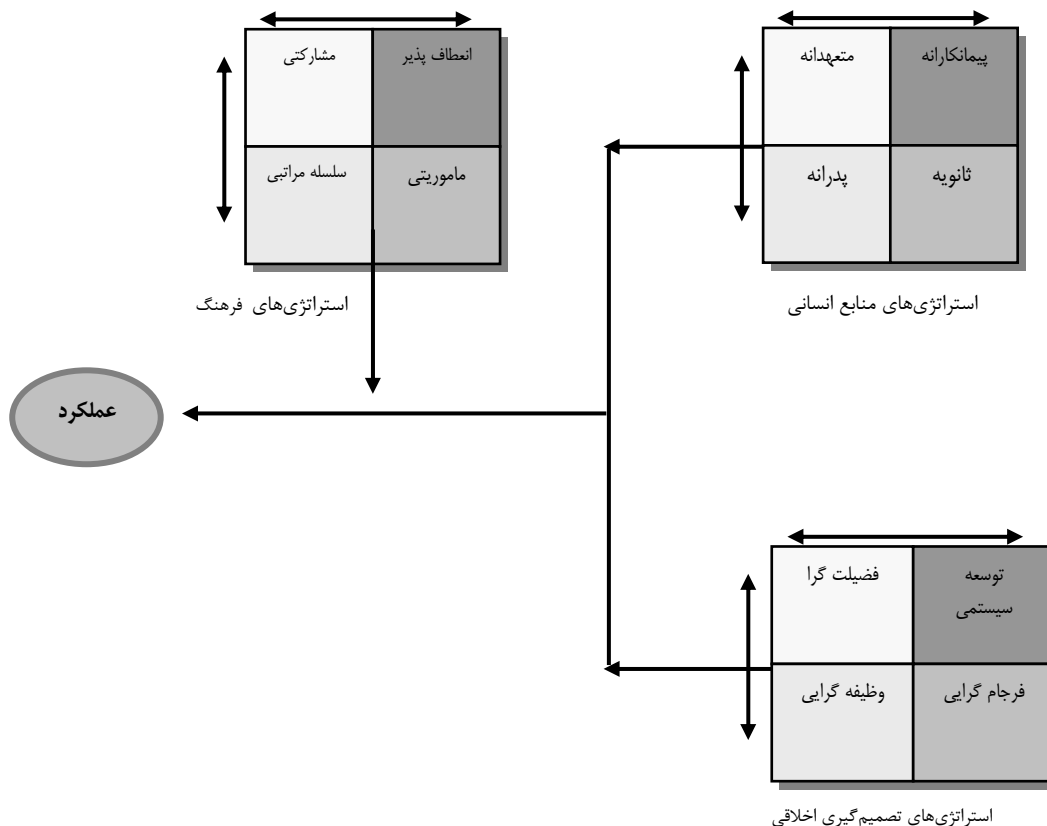


نمودار ۳: گونه‌یابی استراتژیهای فرهنگ بر اساس مدل یکپارچه

- ۱- فرهنگ سلسله مراتبی^۲: در این فرهنگ به امور داخلی سازمان توجه شده و برای محیط‌هایی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد.
- ۲- فرهنگ مشارکتی^۳: در این فرهنگ توجه سازمان به داخل بوده و از کارکنان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات برآید.
- ۳- فرهنگ انعطاف‌پذیری^۴: در این فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند، که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.
- ۴- فرهنگ ماموریتی^۵: در این فرهنگ کوشش می‌شود تا نیازهای محیط خارجی را تأمین و به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود.

1- Denison
2- Hierarchical culture
3- Participative culture
4- Adaptability culture
5 - Mission culture

نمودار (۴) مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



نمودار ۴: چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق

بر اساس روابط متغیرهای موجود در الگوی مفهومی فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: عملکرد سازمانی توسط مدلی که بر مبنای هماهنگی سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی قرار دارد از مدلی که تنها بر مبنای هماهنگی دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی قرار دارد بیشتر است.

فرضیه اول: هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی می‌تواند عملکرد سازمان را افزایش دهد.

فرضیه دوم: هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی ، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ می‌تواند عملکرد سازمان را افزایش دهد.

متغیرهای تحقیق

در این پژوهش "ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی" به عنوان متغیر مستقل، "عملکرد سازمان" به عنوان متغیر وابسته و "فرهنگ سازمان" به عنوان متغیر تعدیل کننده در نظر گرفته شده است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف یک پژوهش تبیینی از لحاظ نتیجه یک پژوهش کاربردی و از لحاظ نوع داده یک پژوهش کمی- کیفی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه سازمانهای تحقیقاتی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی است. این سازمانها مشتمل بر ۶۰ موسسه، پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی می‌شوند که در ۳۰ مرکز استان پراکنده هستند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی است. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از ۱۳۴ پرسشنامه ، ۸۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۱۲ درصد مابقی را زنان تشکیل می‌دهند. همینطور مدرک تحصیلی ۳۷ درصد پاسخ‌دهندگان دکتری، ۴۶ درصد کارشناس ارشد، ۱۵ درصد کارشناس و مدرک تحصیلی ۲ درصد مابقی فوق دیپلم بوده است.

ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از سه پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. برای اندازه‌گیری استراتژیهای منابع انسانی (شامل ۱۵ سوال) و گونه‌های استراتژی فرهنگ سازمانی (شامل ۶۰ سوال) از پرسشنامه‌های استاندارد موجود در این زمینه که مورد استفاده محققان قبلی نیز قرار گرفته بود بهره‌گیری شد. برای تعیین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس گونه‌شناسی استراتژی پتریک و کوبین (۱۹۹۹) شامل ۲۴ سوال استفاده شده است.

روایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و برای تعیین اعتبار محتوا از نظرات استادان راهنما و مشاور و متخصصان و اساتید دانشگاه در موضوعات منابع انسانی، اخلاق و فرهنگ نظرخواهی شد. برای شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی و فرهنگ از پرسشنامه استاندارد استفاده شده که پایایی آن در تحقیق‌های قبلی محرز شده است. پایایی پرسشنامه استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور دو موسسه بصورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه در دو مرحله در اختیار مدیران ذیربط قرار گرفت. مقایسه پرسشنامه‌های تکمیل شده در دو مرحله نشان داد که ۹۵/۸ درصد پاسخها در دو مرحله یکسان بوده‌اند.

برای سنجش عملکرد، امتیاز عملکرد و بهره‌وری موسسات و مراکز طی دوره سه ساله ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۸ مبنای قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، توزیع فراوانی و درصد و از آمار استنباطی شامل تحلیل واریانس و آزمون میانگین جهت تعیین فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین عملکرد سازمانی به تفکیک گروه‌های هماهنگ و ناهماهنگ، رگرسیون ساده همراه با تحلیل واریانس به منظور بررسی شدت و جهت تاثیر متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک، تکنیک خودگردان‌سازی^۱ به منظور بررسی میزان قابل اعتماد بودن ضرائب رگرسیونی محاسبه شده، و آزمون تفاوت کای اسکوئر به منظور بررسی تفاوت معنادار و غیرمعنادار دو پارامتر اصلی در دو مدل استفاده گردیده است.

برآورد عملکرد سازمانی در جامعه آماری: برآوردها نشان می‌دهند که عملکرد سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه در میان سازمان‌هایی که به لحاظ سه نوع استراتژی مورد مطالعه ناهماهنگ هستند با اطمینان ۹۵٪ از حداقل ۵۹۴ تا حداکثر ۸۹۴ قرار دارد. این مقادیر برای سازمان‌های هماهنگ به ترتیب از ۱۰۷۳ تا ۲۶۸۲ برآورد شده است. پایین‌تر بودن کران بالای گروه ناهماهنگ (۸۹۴) از کران پایین گروه هماهنگ (۱۰۷۳) به معنای تفاوت معنادار میانگین عملکرد سازمانی در میان این دو گروه با اطمینان ۹۵٪ است. این نکته را می‌توان به عنوان اولین نشانه برای تأیید فرضیه اصلی تحقیق دانست.

جدول ۱: فاصله اطمینان ۹۵٪ برای عملکرد سازمانی در سال ۱۳۸۷ در دو گروه سازمان‌های هماهنگ و ناهماهنگ در استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی

گروه مورد مطالعه	تعداد سازمان‌ها	میانگین	انحراف معیار	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
				کران پایین	کران بالا
ناهماهنگ	۱۲	۷۴۳/۶۷	۲۲۳/۳۳	۵۹۳/۶۴	۸۹۳/۷۱
هماهنگ	۸	۱۸۷۷/۵۹	۱۰۴۶/۵۰	۱۰۷۳/۱۷	۲۶۸۲/۰۰

آزمون فرضیه اول: فرضیه اول در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است:
 میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی هماهنگ هستند بالاتر از میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی است که به این لحاظ ناهماهنگ هستند. فرضیه‌های آماری به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i > \mu_j$$

نتایج حاصل از آزمون لوین به منظور بررسی همگنی واریانس‌ها نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌های دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی هماهنگ و ناهماهنگ هستند به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۲: آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس‌ها

آماره لوین	Df1	Df2	Sig
۱۱/۰۲۲	1	18	۰/۰۰۴

چنین وضعیتی در تحقیق حاضر به معنای آن است که اولاً لازم است نتایج حاصل از آنالیز واریانس با احتیاط تحلیل شوند (با توجه به اینکه حجم نمونه در دو گروه مورد مطالعه نزدیک به یکدیگر است آنالیز واریانس نسبت به عدم برقراری پیش فرض نابرابری واریانس‌ها مقاوم است) و ثانیاً اینکه مناسب است از روش‌های جایگزین ناپارامتریک نیز برای بررسی تفاوت عملکرد سازمانی در دو گروه مورد مطالعه استفاده شود.

جدول ۳: تحلیل واریانس به منظور بررسی تفاوت معنادار بین میانگین های عملکرد سازمانی در دو گروه تعریف شده بر مبنای فرضیه اول

منبع واریانس	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
بین گروهی	۴۰۶۴۶۱۱/۷۴۰	۱	۴۰۶۴۶۱۱/۷۴	۶/۳۲۹	۰/۰۲۲
درون گروهی	۱۱۵۵۹۹۹۸/۳۹	۱۸	۶۴۲۲۲۲/۱۳		
مجموع	۱۵۶۲۴۶۱۰/۱۳	۱۹			
میانگین گروه هماهنگ = ۱۶۲۲/۰۲			میانگین گروه ناهماهنگ = ۷۰۱/۸۱		

نتایج حاصل از آنالیز واریانس انجام شده و همچنین میانگین های به دست آمده برای هر یک از گروه ها رد فرضیه صفر و پذیرش فرضیه مقابل را نشان می دهد. میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان هایی که به لحاظ استراتژی های منابع انسانی و تصمیم گیری اخلاقی هماهنگ هستند برابر با ۱۶۲۲ و در بین سازمان هایی که به لحاظ این دو نوع استراتژی ناهماهنگ هستند برابر با ۷۰۱/۸ به دست آمده است. این میانگین ها به لحاظ آماری دارای تفاوت معنادار با یکدیگرند.

آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس به عنوان جایگزین آزمون پارامتریک F نیز حاکی از تفاوت معنادار میانگین های رتبه ای دو گروه مورد مطالعه است. بر مبنای نتایج این آزمون می توان به این نتیجه رسید که هماهنگی در استراتژی های منابع انسانی و تصمیم گیری اخلاقی به طور معناداری باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود هر چند نمی توان دقیقاً مقدار این افزایش را تعیین کرد.

جدول ۴: نتایج آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس برای مقایسه میانگین های رتبه عملکرد سازمانی در بین دو گروه هماهنگ و ناهماهنگ

میانگین رتبه	حجم نمونه	گروه مورد مطالعه
۶	۸	ناهماهنگ
۱۳/۵	۱۲	هماهنگ
Chi-Square= 7.73	DF = 1	Sig = 0.005

آزمون فرضیه دوم: فرضیه دوم در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است:

میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ هستند بالاتر از میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی است که به این لحاظ ناهماهنگ هستند. فرضیه‌های آماری به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i > \mu_j$$

نتایج حاصل از آزمون لوین نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌های دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ و ناهماهنگ هستند به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۵: آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس‌ها

آماره لوین	Df1	Df2	Sig
۱۳/۳۳	1	18	۰/۰۰۰

جدول ۶: تحلیل واریانس به منظور بررسی تفاوت معنادار بین میانگین‌های عملکرد سازمانی در دو گروه تعریف شده بر مبنای فرضیه دوم

منبع واریانس	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
بین گروهی	۶۳۶۴۴۹۷/۹۲	۱	۶۳۶۴۴۹۷/۹۳	۱۲/۳۷۱	۰/۰۰۲
درون گروهی	۹۲۶۰۱۱۲/۲۱	۱۸	۵۱۴۴۵۰/۶۸		
مجموع	۱۵۶۲۴۶۱۰/۱۳	۱۹			
۱۸۷۷/۶	میانگین گروه ناهماهنگ		۷۴۳/۷	میانگین گروه ناهماهنگ	

نتایج حاصل از آنالیز واریانس انجام شده و همچنین میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از گروه‌ها رد فرضیه صفر و پذیرش فرضیه مقابل را نشان می‌دهد. میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ هستند برابر با ۱۰۴۶/۵ و در بین سازمان‌هایی که به لحاظ این

سه نوع استراتژی ناهماهنگ هستند برابر با ۲۲۳/۳ به دست آمده است. این میانگین ها به لحاظ آماری دارای تفاوت معنادار با یکدیگرند. سطح معناداری به دست آمده ۰/۰۰۲ نشان می دهد که رد فرضیه صفر با خطای نوع اول پایینی همراه است و به عبارت دیگر کمتر از ۰.۵٪ احتمال دارد که فرضیه صفر صحیح باشد.

آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس نیز حاکی از تفاوت معنادار میانگین های رتبه ای دو گروه مورد مطالعه است. بر مبنای نتایج این آزمون می توان به این نتیجه رسید که هماهنگی در استراتژی های منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی به طور معناداری باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود هر چند نمی توان دقیقاً مقدار این افزایش را تعیین کرد.

جدول ۷: نتایج آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس برای مقایسه میانگین های رتبه عملکرد سازمانی در بین دو گروه هماهنگ و ناهماهنگ

گروه مورد مطالعه	حجم نمونه	میانگین رتبه
ناهماهنگ	۱۱	۶/۹۱
هماهنگ	۹	۱۴/۸۹
Sig = 0.003	DF = 1	Chi-Square= 9.02

آزمون فرضیه سوم: فرضیه سوم در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است: توان تبیین واریانس عملکرد سازمانی توسط مدلی که بر مبنای هماهنگی سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی قرار دارد از مدلی که تنها بر مبنای هماهنگی دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم گیری اخلاقی قرار دارد بیشتر است. فرضیه های آماری برای فرضیه سوم تحقیق به شرح زیر هستند:

۱- $R^2_{Model_a}$ نمادی برای ضریب تعیین به دست آمده از مدلی است که در آن متغیر مستقل هماهنگی دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم گیری اخلاقی است. $R^2_{Model_b}$ نیز نمادی برای ضریب تعیین به دست آمده از مدلی است که در آن متغیر مستقل هماهنگی سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی است.

$$H_0 : R_{Model_a}^2 = R_{Model_b}^2$$

$$H_0 : R_{Model_a}^2 < R_{Model_b}^2$$

فرضیه سوم در چارچوب آزمون تفاوت معناداری بین دو پارامتر قرار می‌گیرد. فرضیه صفر نشان می‌دهد که تفاوتی بین ضرایب تعیینی که از دو مدل تدوین شده در فرضیه اول و فرضیه دوم به دست آمده است (به ترتیب مقادیر ۰/۲۶ و ۰/۴۱) فاقد تفاوت معنادار با یکدیگر بوده و بنابراین این تفاوت در جامعه آماری می‌تواند برابر با صفر باشد.

جدول ۸: بررسی تفاوت معنادار پارامترهای اصلی در دو مدل تدوین شده بر مبنای آزمون تفاوت کای اسکوئر

مدل	متغیر مستقل	کای اسکوئر مدل χ^2_{model}	درجه آزادی df_{Model}	کای اسکوئر جدول $\chi^2_{0.05,1}$
Model_a	هماهنگی استراتژیهای منابع انسانی و تصمیم گیری اخلاقی	۱۵/۰۸۶	۴	۳/۸۴
Model_b	هماهنگی استراتژیهای منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی	۲۵/۰۲۶	۳	
تفاوت		۹/۹۴ $\Delta\chi^2 =$	۱ $\Delta df =$	نتیجه: تفاوت معنادار پارامترهای ۰/۵۱ و ۰/۶۴

بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل آماری تحقیق فرضیه اصلی تحقیق را مورد تأیید قرار داده است. به بیان دیگر نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می‌دهد که هماهنگی استراتژیهای منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی موجب بهبود عملکرد موسسات جامعه آماری می‌شود.

نتایج برآوردهای انجام شده نشان می‌دهد که میانگین عملکرد سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه در میان سازمان‌هایی که به لحاظ سه نوع استراتژی مورد مطالعه دارای هماهنگی زیاد هستند از میانگین عملکرد سازمانی سازمانهایی که هماهنگی آنها به لحاظ سه نوع استراتژی کم می‌باشد بیشتر است. همینطور میانگین عملکرد سازمانی در سازمانهای دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز میانگین عملکرد سازمانی در سازمانهای دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم بیشتر می‌باشد.

یکی دیگر از نتایج تحقیق که حاصل گونه‌شناسی استراتژیهای منابع انسانی، استراتژیهای تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژیهای فرهنگ سازمانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک می‌باشد این است که اگر یکی از سازمانها بخواهد از یکی از استراتژیهای تصمیم‌گیری اخلاقی استراتژی وظیفه‌گرا، استراتژی فضیلت‌گرا، استراتژی توسعه سیستمی و استراتژی فرجام‌گرا به هر علت استفاده نماید دقیقاً می‌تواند مشخص کند که در دیگر حوزه‌های کسب و کار، منابع انسانی، فرهنگ، مالی و... از کدام استراتژی باید استفاده کرده و آن را در سازمان اجرا نماید. به عنوان نمونه اگر سازمانی بخواهد در حوزه استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی از استراتژی وظیفه‌گرا استفاده کند به احتمال ۹۵٪ در حوزه منابع انسانی از استراتژی پدران و در حوزه فرهنگ از استراتژی فرهنگی سازگار (سلسله‌مراتبی) استفاده خواهد نمود. نتایج فوق چارچوب مفهومی پژوهش را مورد تأیید قرار داده است. پس از تعیین موقعیت سازمان نسبت به نقاط مرجع استراتژیک (SRP,S) می‌توان بین استراتژیهای سطوح مختلف هماهنگی برقرار کرد و جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص نمود. ادبیات تئوری‌های تصمیم‌گیری اخلاقی نشان می‌دهد که نقاط مرجع استراتژیک استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی، دو بعد استراتژیک (۱) کانون توجه به داخل یا خارج و (۲) کنترل شدید یا انعطاف‌پذیر می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع استراتژیک به انتخاب استراتژی مناسب اقدام نمایند. لذا به عنوان نمونه بر اساس مدل نهایی تحقیق و لزوم هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی پیشنهاد می‌شود سازمانهایی که از یک سو به داخل سازمان گرایش دارند یعنی بیشتر متوجه قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروهای داخل سازمان می‌باشند و برای نیروهای انسانی داخلی خود اهمیت زیادی قائلند (کانون توجه داخلی) و از طرف دیگر بدنبال کنترل نتایج کار و انعطاف‌پذیری می‌باشند (کنترل کم)، از استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژیهای تصمیم‌گیری اخلاقی فضیلت‌گرایانه استفاده نمایند.

منابع فارسی

- ۱- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی بر عملکرد سازمان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۲- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). استراتژی منابع انسانی، جزوه منتشر نشده، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۳- باستان، مصطفی (۱۳۸۴). عوامل ضروری در تدوین سامانه پاداش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۴- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، تهران: نشر فرهنگی فن و هنر.
- ۵- رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نشر سمت، چاپ هفتم.

منابع انگلیسی

- 1-Armstrong, M. (2008). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action", London: Kogan Page Publishers.
- 2-Bamberger, P. & Figenbaum, A. (1996). "The role of strategic reference point in explaining the nature and consequences of human resource strategy", Academy of management Review, 21 (4), 926-928..
- 3-Bamberger, P. & Meshowlam, L. (2000). "Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact", London : Sage Publication Inc.
- 4-Ber, M.; Eisenstat, R. & Spector, B. (2001). "Why change programs don't produce change", Harvard Business Review, 45(22), 154-161.
- 5-Buckly, M. R.; Beu, D. & Frink D. (2001). "Ethical Issues in Human Resources Systems", Human Resource Management Review, 11(1/2), 93-111.
- 6-Burrell, G. & Morgan G. (1979). "Sociological paradigms & organizational analysis: elements of the sociology of corporate life", London: Heinemann educational books Ltd.
- 7-Clarke, S. (2001). "Information systems strategic management: an integrated approach", New York: Routledge.
- 8-Cory, J. (2005). "Business Ethics :the Ethical Revolution of Minority Shareholders", Boston: Springer Science.
- 9-David, F.R. (2008). "Strategic Management", New York: Prentice Hall.
- 10-Denison, D.R. & Neale W.S. (2006). "Denison Organizational Culture Survey, (Facilitator Guide)", Washington: Denison Consulting..

- 11-Donaldson,T. & Davis, K. (1990).”Business Ethics”. Management Decision, 28(6),23-24.
- 12-Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996).”Strategic reference point theory”; Strategic Management Journal,17(3), 219-235.
- 13-Fombrun, C, J.; Ticky, N. M. & Devanna, M.A. (2004). “Strategic Human Resource Management”, New York: Wiley.
- 14-Hall, R.H. (2009).”Organizations:Structures, processes and outcomes”, (9th Edition), New York: Prentice Hall.
- 15-Hopkines, W. E. (1997).”Ethics, Diversity and Organizational Performance”, London: Sage Publication Inc.
- 16-Hosmer, L.R.T. (2006).” Ethics of Management”, New York: Richard D Irwin, Inc.
- 17-Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001).”Essentials of strategic management”,(2th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
- 18-Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004).“Stratgey Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, Boston: Harvard Business School Press.
- 19-Key, S. & Popkin, S.J. (1998).”Integrating Ethics in to management process”,Management Decision, 36(5),331.
- 20-Lagon, Attracta,"Globalization & New Social & Ethical Accountabilities", (1999)online,KPMG,www.ncoss.org.au.bookshelf conference. Accessed 9 may2011.
- 21-Lapin, D. (2006)."Using Values & Ethics for Competitive Advantage, ", Los Angles: Strategic Business Ethics Inc,(SBE), PP.2-3.
- 22-Malachowski, A. (2001).”Business Ethics:Critical Perspectives on business and Management”, New York: Routledge.
- 23-Petrick, J.A. & Quinn, J. (1999).”Nature And Value of Management Ethics”,London: Sage Publication Inc.
- 24-Poesche, T. (2002).”Agile Manufacturing Straegy& Business Ethics”,Journal Of Business Ethics,38(4),307-326.
- 25-Provis, C.& Gramberg, B.V. (2004).”Ethics,Conflict and Human Resource Managers in New Economy”,. Victoria University of TechnologyPress,1(11),2-9.
- 26-Purcell, J. (2005).“Business Strategy & Human Resource Management”, University of Bath. School of Management, Working Paper Series,4(16), 28-31.
- 27-Robbins S. P. (2003).“Organizational Behavior " ,New Delhi : Prentice Hall.

-
- 28- Schneider S.C. & Barsoux, J. L. (2002). *Managing Across Cultures* ,New Jersey: Prentice Hall.
- 29-Scott, W.R. (1998). "Organizations: Rational, natural, and open systems"; New Jersey: Prentice-Hall.
- 30-Trevino, L. & Nelson, K. (1999). "Managing Business Ethics" ,Ny: Wiley.
- 31-Walker, O.C., Boyd, H. w., Mullins, j.,(2001), *Marketing Strategy: A decision focused approach*, New York: McGraw-Hill.