

## بررسی اثرات محیطی بر اجرای استراتژی منابع انسانی در شرکت ارتباطات و زیرساخت

\* دکتر علیرضا شیروانی

\*\* حاجیه رجیبی فرجاد

### چکیده

این مقاله به بررسی اثرات محیطی بر اجرای استراتژی منابع انسانی در شرکت ارتباطات و زیرساخت پرداخته است. اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است، برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. بنابراین، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد نظر قرار میگیرد و نقاط فرصت و تهدید آنها برای سازمان تعیین می‌گردد و همچنین محیط داخلی در قالب نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار میگیرد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بوده و از پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها استفاده نموده است. جامعه آماری این پژوهش شرکت ارتباطات و زیرساخت میباشد که از روش تصادفی طبقه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شده است. همچنین پرسشنامه بین مجموع مدیران ستادی و معاونتهای مجموعه ارتباطات و زیرساخت توزیع شده است و سنجش روایی پرسشنامه از طریق بررسی محتوایی توسط اساتید مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است ۰.۸۷۵ درصد میباشد و از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نیز جهت محاسبه شدت یا میزان رابطه معنی داری بین مؤلفه‌ها بهره گرفته شده است و داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، توسط نرم افزار SPSS پردازش شده است. یافته‌های تحقیق در بررسی روابط بین متغیرهای مستقل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها) و متغیر وابسته (اجرای استراتژی منابع انسانی) نشان داد که شناسایی و درک همه افراد سازمان نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های سازمان نقش کلیدی در اجرای استراتژیهای سازمان خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** اثرات محیطی، مدیریت استراتژیک، استراتژی، استراتژی منابع انسانی، اجرای استراتژی

---

\* استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان اصفهان، دهقان، ایران.

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران.

[hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:hajieh_rajabi@yahoo.com)

## مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) در سال - های اخیر توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. مدیریت استراتژیک را میتوان فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های مناسب تعریف کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک اصولاً با تحلیلهایی آغاز میشود، که بر روی منابع داخلی سازمان (تحلیل منابع) و محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت میکند (تحلیل محیطی)، انجام میگردد. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های بلندمدت (الوانی، ۱۳۸۵).

منابع یک سازمان، مهارتهای نیروی انسانی، سرمایهها، اطلاعات، مواد اولیه، تجهیزات و ... هستند. یک سازمان، نیازمند توسعهی استراتژیهای از کسب و کار است که استفاده از منابع را بهینه سازد. این مسأله از این جهت اهمیت دارد که سازمان برای موفقیت در مقابل بازار و رقابیش، باید به توانمندیهای خاصی دست یابد که این توانمندیها، در بطن منابع داخلی نهفته هستند. فرآیند تحلیل منابع که اصولاً در سطوح منابع انسانی، منابع مالی و منابع عملیاتی سازمان صورت

میگیرد، باید منجر به شناخت ضعفها و قابلیتها یا توانمندیهای سازمانی شود. محیط، هر جنبه‌ی خارجی است که پیرامون سازمان را فرا میگیرد. سازمانها همواره با نیروهای خارجی اقتصادی، فنآوری، سیاسی و اجتماعی تحت تاثیر قرار میگیرند. تحلیل محیطی، یک روش سیستماتیک برای مطالعه و پیشبینی نیروهایی است که تحت کنترل مستقیم سازمان یا صنعت نیستند. علاوه بر نیروهای یادشده، یک سازمان ممکن است از سوی رقبا، مشتریان و تأمینکنندگان نیز تحت فشار قرار گیرد. بنابراین، سازمان به استراتژیهایی نیاز دارد که به نحو مناسبی نقاط ضعف و قوت را در برابر تغییرات محیطی شفاف سازد و از سوی دیگر، فرصتها و تهدیدهایی که از محیط خارج به شرکت اعمال میشود، شناسایی کند. به طور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان « ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوا یا استراتژیک کسب و کار» تعریف میکنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ص ۶۵). برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT، راهبردها استخراج می‌گردد.

جدول ۱- تعیین استراتژی سازمان براساس تجزیه و تحلیل محیطی

نقاط ضعف Weakness	نقاط قوت strength	
استراتژی رقابتی WO	استراتژی تهاجمی SO	فرصتها opportunity
استراتژی تدافعی WT	استراتژی واکنشی ST	تهدید Threat

همان طوری که گفته شد، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه هستند.

هیل و برون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تناسب استراتژیک عبارتست از درجه ارتباط یا انسجام بین اولویت‌های رقابتی، سیستم توزیع و زیر ساخت عملکرد و مفهوم تناسب استراتژیک بر مبنای نگرش ادغام شکل گرفته و توسط پیشگامان مدیریت استراتژیک، کندلر (۱۹۶۲) و انسوف (۱۹۶۵) مطرح شده است. سن تالا و پروینین<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) بیان کردند که این مفهوم، رویکرد سیستم باز را منعکس میکند، که در آن سازمان به عنوان مجموعه‌های از اجزاء متعامل، به صورت یک کل، که در ارتباط متقابل با محیط‌های بزرگتر قرار دارد، نگریسته می‌شود؛ و چارچوب تئوریک آن، بر این مبنا استوار است که

هر راهبرد در زیر مجموعه یکی از اهداف، روش رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد. شناسایی ذینفع‌های درونی و بیرونی نیز به شناسایی عوامل کمک می‌نماید. پس از آن برای رسیدن به هر راهبرد، برنامه‌هایی مشخص می‌شود که لازم است زمانبندی و بودجه‌گذاری آنها نیز انجام شود (رمضانی، ۱۳۸۹).<sup>۱</sup>

این پژوهش با هدف بررسی شناسایی اثرات محیطی بر اجرای استراتژی منابع انسانی در شرکت ارتباطات و زیرساخت می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند موجب اثر بخشی اجرای استراتژی منابع انسانی شود.

شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیت‌های موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند.

<sup>2</sup>Hill & Brown  
<sup>3</sup>Santala & Parvinen

<sup>1</sup><http://isos.blogfa.com/post-10.aspx>

تناسب، انطباق یا سازگاری بین استراتژی شرکت و تناسبات سازمانی و محیطی، منجر به افزایش عملکرد کسب و کار می شود. در واقع فرض اساسی و ثابت در تمامی تعاریف و مفهوم سازی ها از (تناسب) یا همردیفی این است که سازمان ها زمانیکه به انطباق دست میابند، اثر بخشتر و کارا تر عمل خواهند نمود (نسبت به زمانیکه چنین انطباقی در سازمان وجود ندارد). (فراچی، ۱۳۸۵، ص ۶۱) و حتی شرکتها میتوانند از طریق همراستایی استراتژیک و سرمایه گذاری در سیاستها و فعالیت های منابع انسانی (HR) به لحاظ مالی کسب سود کنند (مدیریت منابع انسانی، ۲۰۰۴، ۸). بر این اساس یکپارچه سازی استراتژیک، برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت، ضروری است. زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ۶۶) و لزوم ایجاد یک پیوند همه جانبه بین این دو استراتژی، موجب شده است که اولین عامل تعیین کننده در انتخاب استراتژی های منابع انسانی، استراتژی کلی سازمان باشد (میرسیاسی، ۱۳۸۰، ۵۴). فرای دی<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) بیان نمود که تنها در صورت برقراری چنین تناسبی است که می توان به یکفرایند راهنمای رسمیرای هدایت و راهنمایی کلیه برنامه های سازمان (در بخش ها و سطوح مختلف) دست یافت.

وای و جوهرن سون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) به طور کلی نظریه تناسب، دارای دو بعد است: ۱- تناسب بیرونی (خارجی) که بر چگونگی ایجاد هماهنگی (تناسب) بین فرایند مدیریت منابع انسانی (HRM) با استراتژیهای کلیسازمان، مرتبط است و بیشتر به ارتباطات عمودی شباهت دارد. ۲- تناسب درونی که بیانگر میزان هماهنگی میان اجزاء و فرایند مدیریت منابع انسانی (HRM) میباشد و به ارتباطات افقی شباهت دارد. هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می شوند. بر این اساس می توان گفت محیط سازمانی دربرگیرنده تمامی عواملی است که فعالیت مؤسسه را به هر طریق تحت تأثیر قرار می دهند. در تجزیه و تحلیل محیطی، محیط سازمان در سه سطح متفاوت دسته بندی می شود: محیط عمومی، محیط عملیاتی و محیط درونی. محیط عمومی دربرگیرنده عوامل اجتماعی (از قبیل نرخ رشد جمعیت، میانگین سطح تحصیلات میزان رفاه جامعه و...)، عوامل اقتصادی (از قبیل نرخ بهره و میزان تورم، سطح متوسط درآمد، میزان اعتبار قابل دسترس و...)، عوامل سیاسی (از قبیل ثبات دولت و نوع آن، قدرت احزاب سیاسی، خط مشی دولت در ارتباط با

<sup>5</sup>Way & Johnson  
<sup>6</sup>General Environment

<sup>4</sup>Friday

کشورها و شرکت‌های خارجی و ... عوامل قانونی (از قبیل قانون تجارت، قوانین صادرات و واردات، قوانین حقوقی، قوانین بین‌المللی و ...) و عوامل تکنولوژیک (روش‌ها، فنون و ابزارهای تولید کالا و خدمات) می‌باشد. عوامل مذکور تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت و نحوه مدیریت سازمان دارند. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می‌خورد و آن پندار ناصحیح مساوی دانستن محیط عمومی یا محیط سازمانی است. محیط عملیاتی<sup>۷</sup> سطحی از محیط بیرونی سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و سودآوری مؤسسه دارد. مشتریان، رقبا و عوامل رقابتی، نیروی کار عرضه‌کنندگان منابع مورد نیاز سازمان و عوامل بین‌المللی از مهمترین مؤلفه‌های این محیط به‌شمار می‌روند. محیط درونی ۸ عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را در برمی‌گیرد. ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی استراتژی‌های سازمانی جهت حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه، موقعیت مالی و سطح نقدینگی سازمان به‌منظور انجام عملیات روزمره سازمان از جمله مؤلفه‌های محیط درونی به‌شمار می‌روند. در مطالعه محیط دورن سازمانی، پس از بررسی و شناخت عوامل تأثیرگذار بر فعالیت سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه‌های مختلف و ابعاد گوناگون تعیین می‌شود و در مطالعه محیط برون

سازمانی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرون سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. این مطالعه، شناخت راهبردی یا شناخت استراتژیک نام دارد و بر اساس این شناخت میزان تحقق اهداف تعیین شده مشخص خواهد شد. تجزیه و تحلیل محیطی در سازمان‌هایی که فرآیند مدیریت استراتژیک در آنها به اجرا درآمده است هدف دیگری را دنبال می‌نماید. تجزیه و تحلیلی محیطی در این سازمان‌ها به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذ شده با محیط سازمانی انجام می‌گیرد (دیوید، ۱۳۷۹).

بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها پنجمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد. اما بسترسازی کارآمدی که مدیران بنا نهاده‌اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه‌ریزی شده عملاً بی‌فایده است. جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است: الف) مهارت تعامل<sup>۹</sup> که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجراکننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است. ب) مهارت تخصیص<sup>۱۰</sup> که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی

<sup>9</sup>Intracting skill  
<sup>10</sup>Allocating skill

<sup>7</sup>Operating Environment  
<sup>8</sup>Internal Environment

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف که به دنبال شناسایی اثرات محیطی بر اجرای استراتژی منابع انسانی در شرکت ارتباطات و زیرساخت است، کاربردی بوده و روش تحقیق مورد استفاده زمینه یابی با رویکرد پیمایشی می باشد، نوع تحلیل یافته ها ضریب همبستگی اسپیرمن می باشد و زمانی از این ضریب استفاده می شود که متغیرهای مورد مطالعه در سطح سنجش رتبه ای و فرضیات تحقیق از نوع ابطه ای می باشد. روش گردآوری اطلاعات از دو طریق کتابخانه ای (مراجعه به اسناد و صورتهای مالی دولت) و توزیع پرسشنامه می باشد. جامعه آماری این پژوهش شرکت ارتباطات و زیرساخت میباشد که از روش تصادفی طبقه‌بندی برای نمونه گیری استفاده شده است. همچنین پرسشنامه بین مجموع مدیران ستادی و معاونتهای مجموعه ارتباطات و زیرساخت توزیع شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش می باشد که بخش اول پرسشنامه مقدمه پرسشنامه و اطلاعات شخصی است، بخش دوم سوالات اصلی در نظر گرفته شده است. جهت نمره دهی به گزینه های پرسشنامه از مقیاس لیکرت (۱ = خیلی کم تا ۵ = خیلی زیاد) استفاده شده، سنجش روایی پرسشنامه از طریق بررسی محتوایی توسط اساتید مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است ۰.۸۷۵ درصد میباشد و برای هر یک از سازه های اصلی نیز آلفای کرونباخ به ترتیب نقاط قوت درونی ۰.۹۰۸ درصد، نقاط

ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند. ج) مهارت نظارت<sup>۱۱</sup> که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر. مجریان استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند. د) مهارتهای سازمانده<sup>۱۲</sup> که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی میکنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند. به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع مورد نیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.<sup>۱۳</sup>

<sup>11</sup> monitoring skill

<sup>12</sup> Organizing skill

<sup>13</sup> www.aftab.ir

خدمت نمونه آماری حداکثر ۳۰ سال و حداقل ۳ سال و میانگین ۱۸ سال بودند. از نظر تحصیلات اکثراً لیسانس که ۳۰ نفر و حداقل دیپلم که ۳ نفر بودند. نتایج بدست آمده از آمار استنباطی برای تعیین رابطه هریک از مؤلفه ها نشان داد که:

فرضیه اول- بین نقاط قوت درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به جدول ۲، بین نقاط قوت درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی ۰.۶۳۰ با سطح معنی داری ۰.۰۰۰ که کمتر از ۵ درصد می باشد فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف آن تأیید می گردد.

جدول ۲- ضریب همبستگی اسپیرمن بین «نقاط قوت درونی» و «اجرای استراتژی منابع انسانی»

متغیر	شاخصهای آماری	اجرای استراتژی منابع انسانی
نقاط قوت درونی	ضریب همبستگی اسپیرمن	۰.۶۳۰
	سطح معنی داری	۰.۰۰۰
	تعداد	۵۳

دارد. ضریب همبستگی ۰.۲۵۶- با سطح معنی داری ۰.۰۰۰ که کمتر از ۵ درصد می باشد فرضیه صفر پذیرفته میشود و فرضیه خلاف آن رد می گردد. و به طور کلی میتوان بیان کرد که بین نقاط ضعف درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۳- ضریب همبستگی اسپیرمن بین «نقاط ضعف درونی» و «اجرای استراتژی منابع انسانی»

متغیر	شاخصهای آماری	اجرای استراتژی منابع انسانی

ضعف درونی ۰.۹۳۴ درصد، فرصتهای بیرونی ۰.۸۵۰ درصد، تهدیدهای بیرونی ۰.۸۴۵ درصد به دست آمده است. در مرحله تحلیل داده ها، از آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد فراوانی در قالب نمودار و جدول جهت پردازش اطلاعات استفاده شده است و از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نیز جهت محاسبه شدت یا میزان رابطه معنی داری بین مؤلفه ها بهره گرفته شده است و دادههای بدست آمده از پرسشنامه، توسط نرم افزار SPSS پردازش شده است.

یافته های تحقیق

۳۲ نفر از نمونه مورد مطالعه را مردان و ۱۹ نفر را زنان تشکیل می دادند. از نظر سن حداکثر ۵۷ سال و حداقل ۲۴ سال و میانگین ۴۲ سال بودند. سابقه

فرضیه دوم- بین نقاط ضعف درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می شود، بین نقاط ضعف درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود

۰.۲۵۶-	ضریب همبستگی اسپیرمن	نقاط ضعف درونی
۰.۰۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۳	تعداد	

فرضیه سوم- بین فرصتهای بیرونی و اجرای رابطه همبستگی ۰.۲۲۹ با سطح معنی داری ۰.۰۰۰۰ که کمتر معنی داری وجود دارد. از ۵ درصد می باشد فرضیه صفر رد می شود و طبق جدول 4، بین فرصتهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه

جدول ۴- ضریب همبستگی اسپیرمن بین « فرصتهای بیرونی » و « اجرای استراتژی منابع انسانی »

اجرای استراتژی منابع انسانی	فرصتهای بیرونی	متغیر
۰.۲۲۹	ضریب همبستگی اسپیرمن	فرصتهای بیرونی
۰.۰۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۳	تعداد	

فرضیه چهارم- بین تهدیدهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد. طبق جدول 5، بین تهدیدهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی ۰.۰۷۳- با سطح معنی داری ۰.۰۰۰۰ که کمتر از ۵ درصد می باشد فرضیه صفر پذیرفته میشود و فرضیه خلاف آن رد می گردد. و به طور کلی می توان بیان کرد که بین تهدیدهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد

جدول ۵- ضریب همبستگی اسپیرمن بین « تهدیدهای بیرونی » و « اجرای استراتژی منابع انسانی »

اجرای استراتژی منابع انسانی	شاخصهای آماری	متغیر
۰.۰۷۳-	ضریب همبستگی اسپیرمن	تهدیدهای بیرونی
۰.۰۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۳	تعداد	

نتیجه گیری محققان از زمان پیدایش و حاکمیت روزافزون نگرش سیستم های باز، دیگر نمی توانستند تأثیر



محیطها را بر سازمانها نادیده بگیرند، زیرا اصولاً سازمانها در محیطهای فنی و نهادی فعالیت میکنند. سازمانها با توجه به تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات با توجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیر گذار بر فعالیتهای سازمان صورت تصمیم می گیرد. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژیها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است. همان طور که از فرضیه اول و نتایج آن مشخص گردیده است، بین نقاط قوت درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه همبستگی وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن این دو متغیر ۶۳ درصد می باشد.

به منظور آزمون فرضیه دوم، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین نقاط ضعف درونی و اجرای استراتژی منابع انسانی همبستگی وجود ندارد. ضریب همبستگی این دو متغیر ۲۲- درصد می باشد.

همان طور که از فرضیه سوم و نتایج آن مشخص گردیده است، بین فرصتهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه همبستگی وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن این دو متغیر ۲۲ درصد می باشد.

به منظور آزمون فرضیه چهارم، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین تهدیدهای بیرونی و اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه همبستگی وجود

ندارد. ضریب همبستگی این دو متغیر ۷- درصد می - باشد.

یافته های تحقیق در بررسی روابط بین متغیرهای مستقل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها) و متغیر وابسته (اجرای استراتژی منابع انسانی) نشان داد که شناسایی و درک همه افراد سازمان نسبت به نقاط قوت، فرصتها و سازمان نقش کلیدی در اجرای استراتژیهای سازمان خواهد داشت.

حفظ بقا و رشد سازمانی، درک و توجه به محیط و تجزیه و تحلیل آن است. بنابراین سازگاری و انطباق سازمان با محیط شرط و ضرورت اساسی بقا و رشد آن تلقی می شود (مشبکی و کرد ناییچ، ۱۳۸۱، ص ۹۹).

بنابراین مدیران برای طراحی، تدوین و اجرای استراتژی مناسب باید به نوع محیط توجه کنند تا بتوانند در فرایند ایجاد (وضع) و شکل دهی محیط نقش اساسی بازی کنند

با انجام تحلیل منابع، نقاط ضعف و قوت سازمان مشخص میشوند و با اجرای تحلیل محیطی، فرصت و تهدیدهایی که برای سازمان پدید می آیند، شناسایی میشوند. بنابراین، در روند برنامه ریزی استراتژیک، سازمان به دنبال پیشبینی کردن قابلیتها در برابر فرصتها و تهدیدها، و یا کم کردن ضعفها در برابر فرصتها و تهدیدها است. تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصتها، باید منجر به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در حوزه منابع سازمانی و محیط خارجی شود. این عوامل که تعدادی از آنها نظیر

و برنامه ریزی چگونگی به اجرا درآوردن آن در ارتباط است.

به طور کلی پیشنهاد میشود، برای اجرای استراتژی‌ها باید به ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها، هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان بهره گرفت

سهم بازار، قدرت فروش، توانمندی ساخت، وسعت خط تولید، قدرت منابع مالی و کیفیت محصول، شناسایی شده‌اند، برای هر سازمان و صنعت خاص متفاوت و در طول زمان متغیر هستند. مدیران با بهره‌گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی اقدام به تعیین جهت‌گیری‌های سازمانی می‌نمایند. تغییر در موقعیت سازمان‌ها (محیط داخل و خارج) و اُفت و خیز عملکرد آنها، نیروهای فشار همیشگی برای تغییر و تنظیم مجدد استراتژی‌ها هستند. به بیان دیگر مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری راجع به استراتژی

#### منابع و ماخذ

آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴

الوانی، سید مهدی: مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۸۵  
دیوید، فرد آر، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۱-۱۳۵

رمضانی، سعید، ۱۳۸۹، برگرفته از سایت <http://isos.blogfa.com/post-10.aspx>  
فراحی، محمدمهدی، "تاثیر هم‌ردیفی استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلی بر عملکرد سازمان"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۵  
مشبکی، علی اصغر و کرد نایبچ، اسدالله، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان - های صنعتی کشور، مجله علوم انسانی، بهار ۱۳۸۱، شماره ۲۴، صص ۹۹ تا ۱۱۴  
میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، میر، ۱۳۸۰  
(ب) انگلیسی

- Friday , Earnest ; Friday , Shawnta s . , “Formal Mentoring : Is There a Strategic Fit ?” , Management Decision , Vol 40, No 2, 2002, pp 152-157 .
- Hill, Alex , Brown , Steve , “Strategic Profiling , A Visual Representation of Internal Strategic Fit in Service Organizations” , 2007,International Journal of Operation,p1333.
- Human Resource Management, “Maximizing The Return on HR Investment”, Vol 12, No 3, 2004, pp 8-10
- Santala , Matti , Parvinen , Petri , “From Strategic Fit to Customer Fit”, Management Decision , Vol 45, No 3, 2007, pp 582-601
- Way , Sean A, Johnson , Diane E, “Theorizing about the impact of strategic human resource management” , Human Resource Management Review , 15 , 2005 , 1-19 .

ج(اینترنتی

[www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)