

بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی

دکتر حسن رنگریز^۱

مرتضی ملک محمدی^۲

چکیده:

هدف از این پژوهش، بومی سازی معروف‌ترین مدل مفهومی و رفتاری SHRM یعنی مدل مفهومی "جانسون و وی" در شرکت صنایع ریلی ایران خودرو (ایریکو) بود. برای دستیابی به هدف مذکور، پس از مشخص کردن متغیرهای مدل و مفاهیم مربوطه، این مفاهیم به صورت نظری و عملیاتی تعریف گردید. روش: به منظور پاسخ دهی به سئوالات پژوهش، پرسشنامه ای مشتمل بر ۳۵ سؤال طراحی و ساخته شد و با استفاده از آزمون t استیودنت تک نمونه ای و آزمون فریدمن، داده‌ها تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌ها: نتایج نشان داد که اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و جو سازمانی مطابق با مدل جانسون و وی است. هم چنین بر اساس آزمون فریدمن، مهمترین متغیر رتبه بندی شده در شرکت اریکو عبارتند از: جو سازمانی، راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، اهداف و آرمان‌های سازمانی، و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جو سازمانی.

^۱ - دانشگاه علوم اقتصادی، گروه مدیریت، تهران، ایران

^۲ - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، گروه مدیریت صنعتی، قزوین، ایران

مقدمه

در هزاره سوم نقش SHRM در جوامع فراصنعتی و سازمانها بسیار پررنگ است و SHRM در رشته‌های مختلف مدیریت اثر ژرف گذاشته به نحوی که طریقه دستیابی به این منابع و نحوه بکارگیری آن، در کاربرد اثر بخش SHRM اهمیت یافته است. امروزه سازمانها و مؤسسات ادعا می‌کنند که بیش از هر زمان دیگر وجوهی را صرف کارمندان و بهبود آنان می‌نمایند (رنگریز، ۱۳۸۵).

مسئولان سازمانها در سخنرانی‌های خود تأکید می‌ورزند که منابع انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها به شمار می‌آید. مطالعات نشان می‌دهد که اهمیت استراتژیک منابع انسانی از تغییرات قابل توجه ایجاد شده در سیستم‌های تولید کالاها و خدمات ناشی شده است. در سیستم‌های صنعتی اولیه، نیروی انسانی در رابطه با تولیدات از بعد عملیاتی یا تاکتیکی مهم قلمداد می‌شود. لیکن در جوامع صنعتی پیشرفته حاضر که سازماندهی تولید کالاها و خدمات پیشرفته‌تر از حالت قبلی است، نیروی انسانی از بعد عملیاتی به بعد نیمه استراتژیک تبدیل شده است و سازمانها به تبع آن آرایش‌های جدیدی از سازماندهی را به خود می‌گیرند. در این جوامع متغیرهایی هم چون سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژیهای مرتبط بر آن از جمله مسائل مهم ناظر بر منابع انسانی از حوزه‌های مختلف در سازمانها به شمار می‌آیند. در سیستم‌های ما بعد صنعتی که بعنوان عصر اطلاعات و ماورای اطلاعات از آن یاد می‌شوند. تغییرات از نوع استراتژیک است یعنی نیروی انسانی از بعد نیمه استراتژیک به بعد استراتژیک تبدیل شده است، به نحوی که به نیروی انسانی بعنوان منبعی استراتژیک نگاه می‌کنند. SHRM از نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ به بعد توسط پژوهشگران هم چون لاکام در سال ۱۹۸۶، لات مان در سال ۱۹۸۷ و ستاهل مطرح شد و تأکید بیشتری به اهمیت استراتژیک منابع انسانی ورزیدند. SHRM به عنوان الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و آماده سازی آنان در راستای فعالیت‌های تعریف شده سازمانی بوده و بر آن است تا سازمان را قادر سازد تا اهداف و مقاصد سازمانی را بر آورده کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). یکی از دغدغه‌های اساسی شرکتها آن است که استراتژی‌های سازمانی خود را با یکی از مدل‌های استاندارد موجود سنجدیده تا فاصله ما بین وضع موجود و وضع مطلوب پر نمایند (رنگریز، ۱۳۸۵). به همین دلیل در این مطالعه پژوهشگر در صدد است به بومی سازی معروفترین مدل مفهومی و رفتاری SHRM، یعنی مدل جانسون و وی در شرکت صنایع ریلی ایران خودرو (ایریکو) بپردازد.

امروزه تغییر نگرش عمیق در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان منجر به مطرح شدن مدیریت منابع انسانی آن هم از نوع استراتژیک شده است. مدیریت منابع انسانی هم از لحاظ محتوایی و هم از لحاظ ساختاری غنی تر شده و جایگاهی فراتر از انجام وظایفی مشابه وظایف عملیاتی دارند. تشخیص استعدادها و قابلیت‌های بالقوه منابع انسانی و فراهم آوردن امکانات برای پرورش و توانمند سازی آنها کاری نیست که از طریق پیروی از اصول سنتی مدیریت امکان پذیر باشد. از اینرو، جامه عمل پوشانیدن به چنین ضرورتی قبل از هر چیز مستلزم بررسی، تحلیل و شناخت آسیب‌های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی است، تا از این طریق بتوان شکاف میان آسیب‌ها و رسالت و اهداف متعالی سازمان را باز شناخت. به طور کلی منابع انسانی دارای اهمیت بسزایی بوده و برای شرکت‌ها نقش بسیار مهم و حیاتی را ایفا می‌کند. افراد یکی از مهم‌ترین عواملی هستند که انعطاف پذیری را برای شرکت‌ها تدارک می‌بینند و SHRM نقش مهمی در عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کنند. مدیریت منابع انسانی بطور کلی با مدیریت افراد در ارتباط است که بر ماهیت ارتباط بین شرکت با منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. از این امر شرکت ایریکو نیز مستثنی نیست، چرا که در شرکت ایریکو مهم‌ترین و حساس‌ترین دارایی شرکت، منابع انسانی هستند که به سادگی قابل جایگزین نیستند. مطالعات نشان می‌دهد چنانچه انتخاب اهداف و استراتژی‌های سازمانی به صورت غیر حساب شده و منطقی باشد موجب افزایش هزینه‌ها، انتخاب ساختار نامناسب، تاخیر در تصمیم گیری‌ها، کاهش روحیه و رضایتمندی کارکنان و نیز مشتریان و... خواهد شد و بقاء سازمان را به خطر می‌اندازد. با توجه به موارد فوق، شرکت ایریکو با بومی سازی مدل این پژوهش می‌تواند در آینده موجب رشد و شکوفایی و تسریع در امور کارکنان خود گردد. از آنجایی که این پژوهش مبنایی برای انتخاب SHRM با توجه به متغیرهای پژوهش می‌باشد، می‌توان از آن برای سنجش اثر بخشی و کارایی شرکت استفاده کرد.

SHRM روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائل زیر مربوط می‌باشند: روابط کار، کارمند یابی، آموزش، پاداش، سیاست‌ها، و روش‌های روابط کارکنان (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر، SHRM، ترکیبی است اساسی از استراتژی تجاری یا کلان سازمان و به روابط بین مدیریت استراتژیک در سازمان می‌پردازد. این مدیریت به جهت گیری کلی مورد نظر سازمان بر می‌گردد، به آنچه که سازمان به دنبال پی گیری آن برای دستیابی به اهدافش از طریق کارکنان می‌باشد، گفته می‌شود. از آنجایی که

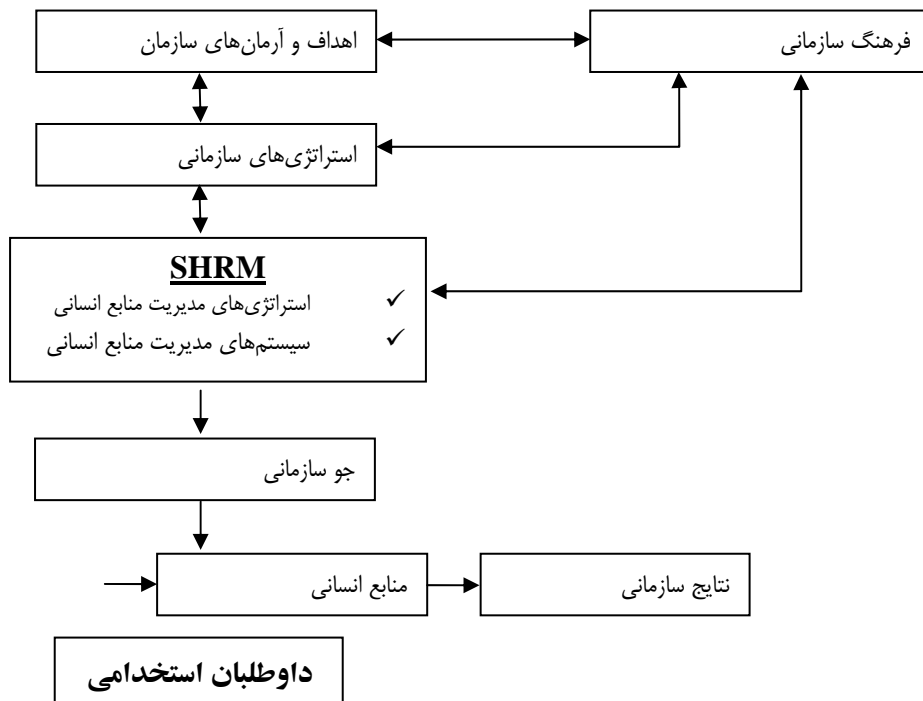
سرمایه انسانی عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت است و کارکنان‌اند که طرح استراتژیک را اجرا می‌کنند، لذا مدیران ارشد باید کاملاً این مسائل را هنگام طراحی استراتژی‌ها مد نظر قرار دهند (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۴).

از آنجایی که SHRM به مسائل فراگیر و کلان سازمان می‌پردازد، می‌توان گفت: این مدیریت به تغییرات در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، اثر بخشی سازمانی، توسعه قابلیت‌های متمایز و مدیریت تغییر مربوط می‌شود. از سوی دیگر، هم به نیازهای سرمایه انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت‌های فرایند منابع انسانی. SHRM، به مسائل عمده انسانی می‌پردازد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد. هدف اساسی SHRM، خلق و ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. یک تصمیم در حوزه منابع انسانی، زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که مدیران را در شرایط تغییرات سریع در تامین منابع انسانی مورد نیاز جهت تحقق اهداف سازمان یاری نماید (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۴).

از مهم‌ترین ویژگی‌های عملی SHRM در سازمان‌ها این است که یک استراتژی شفاف و هدفمند در سطح کسب و کار یا در سطح سازمان وجود دارد. استراتژی‌های منابع انسانی، آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه در زمینه منابع انسانی هستند که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند (بامبرگر و مشولم: ۱۳۸۴) و بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام شود و تغییری که باید اعمال گردد، تمرکز خواهد کرد. اطمینان خاطر از این که سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد، آموزش، انگیزش، انعطاف پذیری، کار گروهی و روابط با ثبات کارکنان مسائلی هستند که این استراتژی‌ها به آنها پرداخته‌اند. این مسائل دستیابی موفق استراتژی‌های سازمان به اهداف خود را تضمین می‌کنند (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۴).

مدل مفهومی پژوهش

مدل‌های مختلفی برای SHRM وجود دارد که در اینجا به مدل مفهومی پژوهش که برگرفته شده از مدل جانسون و وی می‌باشد، اشاره می‌کنیم.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی برگرفته شده از جانسون و وی

سوال‌های پژوهش

۱. تا چه میزان اهداف و آرمان‌های سازمانی شرکت ایریکو از مدل "جانسون و وی" تبعیت می‌کند؟
۲. تا چه میزان استراتژی‌های سازمانی شرکت ایریکو از مدل "جانسون و وی" تبعیت می‌کند؟
۳. تا چه میزان فرهنگ سازمانی شرکت ایریکو از مدل "جانسون و وی" تبعیت می‌کند؟

۴. تا چه میزان استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شرکت ایریکو از مدل "جانسون و وی" تبعیت می‌کند؟
۵. تا چه میزان جو سازمانی شرکت ایریکو از مدل "جانسون و وی" تبعیت می‌کند؟
۶. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات شرکت ایریکو در حوزه مدیریت منابع انسانی چیست؟
۷. برای بهبود و توسعه SHRM شرکت ایریکو از چه راهکارهایی می‌توان استفاده نمود؟

روش

از آنجا که پژوهش حاضر به سمت کاربرد عملی دانش در قلمرو مکانی پژوهش حرکت می‌کند جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد. در این پژوهش از روش توصیفی و پیمایشی استفاده شده است، چرا که هدف این پژوهش عبارتست از درک الگوهای پیچیده رفتاری از طریق همبستگی به این الگوها و متغیرهایی که فرض می‌شود بین آنها وجود دارد. این روش در شرایطی مفید است که هدف آن کشف رابطه بین متغیرها می‌باشد (دلور، ۱۳۷۲).

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران ارشد، میانی و عملیاتی شرکت ایریکو تشکیل می‌دهند که در سال ۱۳۸۹ در این شرکت مشغول فعالیت بوده‌اند. بر اساس اطلاعات بدست آمده از کارگزینی شرکت مزبور، تعداد جامعه آماری تعریف شده شرکت ۶۶ نفر است.

روش و ابزار جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه، از پرسشنامه از نوع محقق ساخته شده استفاده گردیده است. در این پرسشنامه دو گونه سوال شناسایی و اصلی بکار رفته است. هدف از سوال‌های شناسایی، سوالاتی است که در باره هویت پاسخ‌گو مطرح شده است. مقیاس اندازه‌گیری سوال‌های شناسایی در قالب مقیاس‌های اسمی دوگانه،

ترتیبی سه گانه و ترتیبی چندگانه است. مقیاس اندازه گیری این عملکرد مقیاس ۵ درجه‌ای "لیکرت" است.

روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش برای افزایش روایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شد:

۱. استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد مطروحه در برخی از متغیرهای پژوهش‌های

پیشین

۲. استفاده از نظرات اساتید امر به تعداد ۱۰ نفر

برای برآورد اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در واقع در مورد پرسشنامه‌هایی که پاسخ‌های چندگزینه‌ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ توصیه شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS و به کمک روش آلفای کرونباخ میزان اعتبار هر یک از پرسشنامه‌های پژوهش بدست آمد. به منظور محاسبه آلفای کرونباخ ۳۰ پرسشنامه در بین مدیران و معاونان توزیع گردید و سپس آلفای کرونباخ به روش حذف گویه (سئوال) محاسبه شده است که نتایج آن در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۱: آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	تعدادسئوال	الفای کرونباخ	n
فرهنگ سازمانی	۴	۰/۸۱۱۳	۳۰
اهداف و آرمان‌های سازمانی	۴	۰/۸۲۷۴	۳۰
استراتژی‌های سازمانی	۶	۰/۷۸۵۹	۳۰
استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۳	۰/۷۶۸۲	۳۰
چو سازمانی	۳	۰/۷۴۴۰	۳۰

همانگونه که ملاحظه می‌شود همه سوالات متغیرها دارای آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ هستند که نشانگر روایی بالای پرسشنامه است.

یافته‌ها

در این تحقیق ۷ سئوال مطرح گردید که به منظور بررسی پاسخ‌های ارائه شده از سوی پاسخ‌گویان از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. میانگین مفروض مورد قبول برای اثبات و تأیید پاسخ‌های سئوالات ۳ در نظر گرفته شده است و میانگین‌های بالاتر از ۳ یعنی تأیید

میزان تطبیق مفهوم مورد نظر با مدل جانسون و وی و نمره کمتر از ۳ یعنی عدم تطبیق مفهوم مورد سنجش با مدل جانسون و وی می‌باشد.

در جدول شماره ۲ نتایج آزمون t برای سئوالات مختلف پژوهش مشاهده می‌شود. میانگین نمره سئوالات اهداف و آرمان‌های سازمانی (۴/۱۵) به عنوان نمره متغیر اهداف و آرمان‌های سازمانی مورد آزمون t قرار گرفته است و چون t محاسبه شده که برابر با ۱۵/۵۶ با درجه آزادی ۶۵ در سطح معنی داری $\alpha = 0/01$ کاملاً معنی دار است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که اهداف و آرمان‌های سازمانی در شرکت اریکو مطابق با مدل جانسون و وی می‌باشد.

میانگین نمره سئوالات استراتژی سازمانی (۴/۲۳) به عنوان نمره متغیر استراتژی سازمانی مورد آزمون t قرار گرفته است و چون t محاسبه شده که برابر با ۱۸/۲۶ با درجه آزادی ۶۵ در سطح معنی داری $\alpha = 0/01$ کاملاً معنی دار است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که استراتژی سازمانی در شرکت اریکو مطابق با مدل جانسون و وی می‌باشد.

میانگین نمره سئوالات فرهنگ سازمانی (۴/۲۱) به عنوان نمره متغیر فرهنگ سازمانی مورد آزمون t قرار گرفته است و چون t محاسبه شده که برابر با ۱۵/۷۳ با درجه آزادی ۶۵ در سطح معنی داری $\alpha = 0/01$ کاملاً معنی دار است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که فرهنگ سازمانی در شرکت اریکو مطابق با مدل جانسون و وی می‌باشد.

میانگین نمره سئوالات استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (۴/۲۵) به عنوان نمره متغیر استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مورد آزمون t قرار گرفته است و چون t محاسبه شده که برابر با ۱۶/۷۴ با درجه آزادی ۶۵ در سطح معنی داری $\alpha = 0/01$ کاملاً معنی دار است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت اریکو مطابق با مدل جانسون و وی می‌باشد.

میانگین نمره سئوالات جو سازمانی (۴/۳۱) به عنوان نمره متغیر جو سازمانی مورد آزمون t قرار گرفته است و چون t محاسبه شده که برابر با ۱۷/۳۳ با درجه آزادی ۶۵ در سطح معنی داری $\alpha = 0/01$ کاملاً معنی دار است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که جو سازمانی در شرکت اریکو مطابق با مدل جانسون و وی می‌باشد.

جدول شماره ۲: آماره‌های آزمون t برای ۵ سؤال اصلی پژوهش

میزان تطابق هر یک مفاهیم، با مدل جانسون و وی چقدر است؟	میانگین مفروض = ۳			
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری (دو دامنه)	میانگین
فرهنگ سازمانی	۱۵/۷۳	۶۵	۰/۰۱	۴/۲۱
اهداف و آرمان‌های سازمانی	۱۵/۵۶	۶۵	۰/۰۱	۴/۱۵
استراتژی‌های سازمانی	۱۸/۲۶	۶۵	۰/۰۱	۴/۲۳
استراتژیها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۱۶/۷۴	۶۵	۰/۰۱	۴/۲۵
جو سازمانی	۱۷/۳۳	۶۵	۰/۰۱	۴/۳۱

هم چنین بر اساس نتایج آزمون فریدمن که در جدول شماره ۳ منعکس شده است، از نظر پاسخ گویان مهم‌ترین متغیر در شرکت اریکو متغیر جو سازمانی با میانگین رتبه ۴/۶۲، متغیر راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه ۴/۴۶، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه ۴/۴، و متغیر فرهنگ سازمانی با میانگین رتبه ۴/۲۴ بوده که بیشترین تطبیق را با مدل «جانسون و وی» دارند. متغیرهای استراتژی‌های سازمانی با میانگین رتبه ۴/۱، و اهداف و آرمان‌های سازمانی با میانگین رتبه ۳/۷ در میانه و متغیر تهدیدها، فرصت‌ها با میانگین رتبه ۲/۴۷ کمترین رتبه را دارند.

جدول شماره ۳: رتبه بندی کلی متغیرها

سئوالات	میانگین رتبه
جو سازمانی	۴/۶۲
راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی	۴/۴۶
استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۴/۴
فرهنگ سازمانی	۴/۲۴
استراتژی‌های سازمانی	۴/۱
اهداف و آرمان‌های سازمانی	۳/۷
تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی	۲/۴۷

بحث

هدف از انجام پژوهش حاضر بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری SHRM در شرکت اریکو در شهر ابهر (استان زنجان) است. در راستای هدف حاضر با مروری به ادبیات و

پیشینه پژوهش، ابعاد مختلف SHRM مشخص شد. بر اساس مدل جانسون و وی پرسشنامه ای در قالب اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و جو سازمانی تهیه و تنظیم گردید. پرسشنامه تهیه شده به ۶۶ نفر از مدیران رده‌های مختلف شرکت جهت تکمیل ارسال شد. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با آزمون t نشان می‌دهد که همه‌ی ۵ مورد ذکر شده در شرکت با مدل "جانسون و وی" تطابق دارد.

بر اساس نتایج آزمون فریدمن سئوال‌های مختلفی که فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی را می‌سنجند رتبه بندی شدند. سئوال تا چه میزان افزایش میزان داوطلبان استخدامی در شرکت به عنوان فرصت محسوب می‌شود با میانگین ۸/۰۱ بیشترین و بالاترین رتبه را دارد و از نظر پاسخ گویان، بعنوان مهم‌ترین فرصت به SHRM محسوب می‌گردد و پس از آن مشارکت اریکو با شرکت‌های خارجی، وهم چنین وجود کارکنان جوان و فعال به عنوان یک فرصت در شرکت مزبور با میانگین رتبه ۷/۶۱ در اولویت دوم قرار دارند.

از نظر پاسخ گویان داشتن کارمندان با تجربه با میانگین رتبه ۶/۳۹ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت شرکت محسوب می‌گردد. مهم‌ترین تهدید برای شرکت نبود روابط صمیمانه در بین کارکنان با میانگین رتبه ۵/۹۲ و سپس بکارگیری نیروی کار خارجی با رتبه ۵/۷۳ برای شرکت به حساب می‌آید. از نظر پاسخ گویان مهم‌ترین ضعف شرکت اریکو، ضعف خدمات رفاهی و تفریحی کارکنان با میانگین رتبه ۶/۳۲ می‌باشد.

هم چنین بر اساس نتایج آزمون فریدمن، مهم‌ترین متغیر در شرکت اریکو که با مدل «جانسون و وی» مطابق است متغیر جو سازمانی با میانگین رتبه ۴/۶۲، متغیر راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه ۴/۴۶، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه ۴/۴، متغیر فرهنگ سازمانی با میانگین رتبه ۴/۲۴، متغیر استراتژی‌های سازمانی با میانگین رتبه ۴/۱، متغیر اهداف و آرمان‌های سازمانی با میانگین رتبه ۳/۷، و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه ۲/۴۷ به ترتیب بیشترین تطبیق را با مدل مذکور دارند.

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی به ترتیب زیر ارائه کرد:

۱. این پژوهش صرفاً در شرکت ایریکو ابهر صورت پذیرفته است. ساختار هر شرکت ممکن است نسبت به شرکت دیگر متفاوت باشد. لذا اگرچه نتایج پژوهش حاضر می‌تواند بالاخص برای شرکت ایریکو مفید و موثر و راهگشا باشد، لیکن تداوم پژوهش حاضر و انجام آن در سایر شرکت‌های تولیدی به صورت مجزا و دوباره پیشنهاد می‌شود.
۲. در بومی سازی مفهوم SHRM به غیر از آزمون‌های فریدمن و t بهتر است از تکنیک AHP هم استفاده گردد تا وزن هر یک از عوامل و مولفه‌ها دقیق‌تر مشخص گردد.
۳. در پژوهش‌های آتی باید به میزان تأثیر گذاری SHRM بر عملکرد و نتیجه کار شرکت‌ها، توجه گردد.

منابع

الف - فارسی

۱. موسی‌خانی، مرتضی؛ منشی‌زاده، مسعود. (۱۳۸۲). **سازمان و مدیریت**، قزوین: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
۲. رنگریز، حسن؛ عظیمی، نازگل. (۱۳۸۵). **منابع انسانی در هزاره سوم**، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۳. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰). **مدیریت منابع انسانی**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۴. دیوید فرد، آر. (۱۳۸۲). **مدیریت استراتژیک**، مترجمین: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. جزئی، نسرين. (۱۳۷۸). **مدیریت منابع انسانی**، تهران: نشر نی.
۶. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۶۵). **مدیریت منابع انسانی (نگرش نظام گرا)**، تهران: انتشارات نقش جهان.
۷. خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۸۹). **روشهای تحقیق در علوم انسانی**، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۸. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۰). **راهنمای مدیریت منابع انسانی**، مترجمین: خدایار ابیلی، حسن موفق، تهران: انتشارات فرا.
۹. دلاور، علی. (۱۳۷۲). **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**، تهران: رشد.
۱۰. دسلر، گری. (۱۳۷۸). **مبانی مدیریت منابع انسانی**، مترجمین: علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل**، مترجمین سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. میرسپاسی، ناصر؛ غلامزاده، داریوش. (۱۳۸۴). **پرورش راهبردی منابع انسانی**، تهران: آهار.
۱۳. آذر، عادل؛ الوانی، مهدی. (۱۳۸۳). **روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت**، تهران: اشراقی.
۱۴. شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی. (۱۳۸۹). **مدیریت و فرهنگ سازمانی**، تهران: قومس.
۱۵. بامبرگر، پیتر، مشولم، لن. (۱۳۸۹). **استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء، آثار)**، مترجمین: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ب- انگلیسی

1. Armstrong, M., **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action** (London: Kogan Page), 4rd Edition, 2008.
2. Customs Co-operation Council, **Training System Development: A Guide for the Customs Training Manager**, 1997.
3. Dessler, G., **Personnel Management** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall International), 2006.
4. Decengo, D.A., and Robbins, S.P., **Personnel and Human Resource Management** (New York: Prentice-Hall).
5. Mamoria, C. B., & Gankar, S. V., **Personnel Management** (New Delhi: Himalaya Publishing House), 22nd Edition, 2002.
6. Mondy, R. W., & R. M., Noe, **Personnel: The Management of Human Resource Management** (New York: Allyn and Bacon), 1987.
7. Narain Sharma, J., **Human Resource Management** (New Delhi: A Mittal Publication), 2002.

